

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

**L'OMNISCANALITÀ NEL SETTORE
DELLA MODA**

Relatore: Prof. Francesco Cappa

Candidato: Aldo Crimi

Matricola: 199601

Anno Accademico: 2019/2020

INDICE

CAPITOLO 1

INTRODUZIONE

CAPITOLO 2

CUSTOMER JOURNEY E LO SHOPPING DELLA MODA OGGI

2.1 La rivoluzione nel mondo dello shopping

2.2 La Customer Journey e multicentricità nel settore della moda

2.3 La strategia di comunicazione

2.3.1 La definizione del target audience

2.3.2 I social media

2.4 L'aspetto social della moda

CAPITOLO 3

L'OPZIONE OFF LINE E ON LINE IN UNA STRATEGIA OMNISCANALE

3.1 La matrice delle emozioni tra online e offline

3.2 Multiscanalicità e omniscanalicità: come integrare i canali di vendita

3.3 Il ruolo del brand: significato per il consumatore, l'azienda, la società

3.3.1 La gestione della marca: dalla creazione al declino

3.4 La marca nel settore del fashion & luxury

CAPITOLO 4

IL SETTORE MODA VERSO L'OMNISCANALITÀ

4.1 Premessa

4.2 Il ruolo delle "4P" nel Fashion Marketing

4.3 Ciclo di vita del prodotto moda

4.4 Le nuove tendenze dell'omniscanalicità

4.5 La risposta dei brand di lusso: alcuni esempi

4.5.1 Da Farfetch a Hugo Boss

4.5.2 Morellato group

4.5.3 Omnicanalità in Boggi Milano

4.5.4 OVS S.p.A.

CAPITOLO 5

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

CAPITOLO 1

INTRODUZIONE

Nel contesto economico di oggi, le aziende sono obbligate a guardare una realtà nuova di trasformazione digitale, la quale si sta verificando con un'accelerazione crescente.

Le nuove tecnologie, la Rete Internet, gli apparati “intelligenti” si sono diffusi nel quotidiano, obbligando le imprese a cambiare il proprio modello di business per giungere ad un vantaggio competitivo.

Gli schemi del mercato mutano totalmente in tempi molto brevi e la trasformazione digitale non può costituire solo un'opzione oppure un canale accessorio, ma un fattore centrale sul quale puntare, mediante la diffusione delle competenze, l'investimento nella ricerca e gli interventi sulle infrastrutture di connettività e accesso alla Rete. Il cambiamento digitale costituisce l'avamposto dell'innovazione: le aziende devono riuscire ad innovare rapidamente per essere competitive.

Quando si tratta di innovazione, è indispensabile parlare di conoscenza: per innovare è fondamentale che l'impresa sia dotata di know-how, conoscenza tacita, conoscenza esplicita ed organizzativa.

La conoscenza, perciò, è considerata la reale fonte di vantaggio competitivo nel contesto economico di oggi. Si è così andata definendo quella che viene chiamata *knowledge based economy*, considerata come evoluzione della “società dell'informazione”, nell'epoca in cui la forza trascinante è l'innovazione.

Sono particolarmente competitive, in un simile contesto, le cosiddette *knowledge intensive firm*, quelle aziende che hanno un elevato contenuto di competenze e abilità specifiche, che utilizzano in maniera efficiente la conoscenza delle persone per aumentare e commercializzare intangible assets per i clienti¹.

¹ M. CIOPPI, *PMI e nuove tecnologie della comunicazione, applicazioni gestionali ed implicazioni strategiche*, Franco Angeli, 2015.

Queste aziende sono capaci di conseguire un buon vantaggio competitivo se sono abili a sfruttare nel migliore dei modi la conoscenza interna e se sono capaci di intercettare nuova conoscenza esterna, per poi acquisirla e impiegarla per ottenere assets sempre più sofisticati e che sono capaci di appagare le necessità dei clienti. Osservando il contesto economico, specialmente la globalizzazione, il dinamismo e la complessità del mercato, il cambiamento digitale e la necessità per le aziende di innovare, il modello delle *knowledge intensive firm* sembra essere quello più adeguato se utilizzato nel migliore dei modi, per superare le minacce esterne e sfruttare, piuttosto, le migliori opportunità.

In un'ottica di marketing e di performance, un primo strumento è costituito dall'*omnicanalità della value proposition*.

Per omnicanalità si considera l'abilità di seguire il comportamento dei clienti, di saper gestire in tempo reale la comunicazione su svariati punti di contatto (online e offline) e di attuare strategie di marketing e Customer Relationship Marketing fondate sui dati (data-driven), quali strumenti principali di guida.

Il consumatore di oggi non discerne più tra online e offline e interagisce con l'azienda mediante touchpoint diversi, restando in attesa di vivere ogni volta la stessa brand experience in real time. Tutte le aziende, a quest'uniformità dell'esperienza di acquisto e di contatto, hanno bisogno di adeguarsi. Sono già 31,7 milioni, pari al 60% della popolazione di età superiore a 14 anni, gli italiani che impiegano Internet in una o più step delle fasi di acquisto e si attendono, dunque, di vivere esperienze di marca integrate sui vari punti di contatto (punto vendita, sito internet, eCommerce, social network, contact center, pubblicità)².

L'assunzione di una strategia fondata sulla Customer Experience non è un progetto comune e necessita di un profondo cambiamento nel modo di fare business, nell'organizzazione e nella cultura di un'azienda.

Dunque, è di fondamentale importanza “pensare” come il proprio cliente, destinare del tempo per verificare e capire in prima persona in che modo ci si sente ad essere clienti: controllare il processo di registrazione online, realizzare acquisti in un punto vendita, provare la capacità di gestione del cliente, telefonare

² C. MEYER, & A. SCHWAGER, *Customer experience*. *Harvard business review*, 85(2), 116-126, 2017.

il call center per la soluzione di un problema, cercare di contattare l'azienda sui social, individuare sul sito la risposta a una domanda oppure constatare se ci sono le notizie principali, parlare e fare un'intervista ad i propri clienti, raccogliere i loro feedback, ecc.

È evidente che il risultato di tale attività e la valutazione dei risultati raggiunti condurranno a dover assumere delle trasformazioni rilevanti. Se a ciò uniamo come obiettivo la personalizzazione della comunicazione diventa palese che si tratta di realizzare un approccio al cliente nuovo, intimamente differente rispetto all'attuale e che ha bisogno di un cambiamento radicale.

Visto che negli anni '90 l'obiettivo principale delle aziende era la "Customer Satisfaction", definita come elemento che valuta quanto i prodotti e i servizi sono capaci di incontrare le aspettative dei clienti, oggi invece molti studi hanno sottolineato l'esistenza di una correlazione positiva tra la qualità percepita dell'offerta, la soddisfazione del cliente e l'intenzione di riacquisto: quindi quanto più soddisfatti sono i clienti con un servizio di livello, tanto maggiore sarà il loro livello di fedeltà³.

Lo scenario globale è stato chiamato dalla letteratura prevalente come "iperturbolento", perché contraddistinto da una incertezza in aumento e da un incremento della velocità di mutamento.

La tendenza predominante è quella della globalizzazione dei mercati, pertanto ciascuna impresa è costretta a competere in un mercato sempre più ampio e a doversi raffrontare con imprese di tutto il mondo, e pertanto con peculiarità molto differenti da quelle locali. Ciò determina una più intensa complessità d'azione, che rende allo stesso tempo anche più ardua l'attuazione di strategie realmente efficaci, per restare competitivi.

Così la necessità di utilizzare l'innovazione come un'arma strategica, obiettivo non semplice in uno scenario così dinamico. A questa forte complessità, si unisce la trasformazione digitale che si è verificata negli ultimi anni e che ha spinto le aziende ad eseguire modifiche ai propri business. In questo contesto la direzione dei recenti studi è stata quella della centralità della "conoscenza e

³ M. CIOPPI, *PMI e nuove tecnologie della comunicazione, applicazioni gestionali ed implicazioni strategiche*, Franco Angeli, 2015.

dell'informazione" in quanto risorsa principale per le organizzazioni, come la sola fonte di un vantaggio competitivo stabile e sostenibile⁴.

L'omnicanalità costituisce quindi la nuova pietra miliare dell'offerta competitiva, in cui il cliente viene posto al centro offrendogli un'esperienza integrata su tutti i punti di contatto.

Il presente lavoro ha come obiettivo quello di esaminare i cambiamenti nei gusti, nelle scelte del consumatore nel settore della moda, i diversi sentimenti che sono cresciuti nel consumatore dopo l'evoluzione della società, nel sentirsi accettato, come elemento attivo del processo d'acquisto e gratificato sia off-line (incrementando la clienteling all'interno dello store) sia on line (con proposte, personalizzazioni, influencer, siti).

Nel prossimo capitolo si analizzerà il fenomeno della customer journey, intesa come tutti i punti di contatto tra un consumatore e un brand, un prodotto oppure un servizio e ricomprende, oltre ai momenti di interazione diretta tra cliente e azienda, anche i contatti indiretti, come le opinioni di terzi (social, blog, recensioni), e l'evoluzione degli script e delle abitudini di acquisto nel settore moda negli ultimi dieci anni, chiarendone il significato, il contesto, gli aspetti che la caratterizzano e il cambiamento tecnologico che ha comportato una conversione digitale nei modelli di business.

Il terzo capitolo si focalizza sulle strategie di comunicazione online e offline e, quindi, sull'analisi approfondita dell'omnicanalità, ossia, la gestione sinergica dei canali di comunicazione d'impresa, fisici o digitali, altresì dei touchpoint dei clienti per perfezionare la loro esperienza con il brand.

L'ultima parte è dedicata all'analisi del ruolo del marketing mix (prodotto, prezzo, posto e promozione) nelle aziende che operano nel settore del fashion & luxury. Inoltre vengono riproposte le applicazioni concrete di importanti realtà aziendali del settore fashion che stanno trasformando il modello di business e la value proposition in ottica omnicanalale.

Infine, il lavoro si conclude presentando le considerazioni conclusive, ovvero che un modello di integrazione tra modelli di acquisto offline e online è possibile, e riflessi per futuri spunti di ricerca.

⁴ Sciarelli, S., (2017), La Gestione dell'Impresa tra Teoria e Pratica Aziendale, CEDAM, Padova.

CAPITOLO 2

CUSTOMER JOURNEY E LO SHOPPING DELLA MODA

OGGI

2.1 La rivoluzione nel mondo dello shopping

Per parlare di moda e di tendenze nel vissuto dell'abbigliamento, alle soglie del terzo millennio, in chiave globale, è necessario partire dalle radici, e cioè dal "sistema di cambiamenti" che ha caratterizzato in modo imponente questo Sistema negli ultimi quindici anni. Non potendo qui proporre una rilettura sistematica del Sistema-Moda e dei suoi sviluppi, ci limiteremo a introdurre il problema con una breve cronologia ragionata.

I profondi rivolgimenti intervenuti nel settore dell'abbigliamento negli anni Settanta possono essere ben rappresentati da tre fenomeni paralleli e reciprocamente interconnessi: *l'appannamento dei grandi marchi industriali, la scomparsa della sartoria tradizionale e l'ascesa irresistibile delle firme.*

In un mercato soggetto a continue evoluzioni imprevedibili come quello degli ultimi dieci anni si erano, infatti, create nuove situazioni che avvantaggiavano le abilità creative dei singoli rispetto allo stile banale della produzione industriale di massa e al convenzionalismo dei piccoli e grandi sarti.

Le grandi firme che in Italia venivano individuate nei merchi come Facis, Lebole, Marzotto, avevano visto calare le loro vendite e la loro popolarità, in quanto rappresentanti di un'industria dell'abbigliamento anacronistica, collegata a tagli e modelli tradizionali, che mal si adattavano alle nuove tendenze nel vestire.

La classe media che stava emergendo desiderava in quegli anni la personalizzazione e la differenziazione che non si combinavano con la

standardizzazione anonima delle grandi serie industriali, e allo stesso tempo rinnegava la logica elitaria della sartoria⁵.

È da questa situazione che inizia ad affermarsi il fenomeno che ha rivoluzionato in pochi anni il Sistema-Moda in Italia e all'estero: *si tratta della nascita della griffe*. Con l'applicazione di logiche personalistiche, il cui simbolo principale è la *firma*, lo stilista comincia ad offrire il simbolo caratteristico della propria creatività individuale. In pochi anni gli abiti griffati divengono la chiave di volta dell'intero mercato dell'abbigliamento, consentono la miracolosa ripresa che tutti conosciamo.

A questi seguono gli anni formidabili del boom della moda, del *prêt-à-porter* e degli stilisti.

Secondo la logica commerciale, si sviluppa inoltre una nuova forma domanda di prodotti di abbigliamento di qualità, soprattutto da parte del terziario avanzato e, pertanto, lo stilista diventa il simbolo dei primi anni Ottanta.

Il Sistema della moda genera nuove espressioni sociali e si sviluppa a livello intersettoriale.

All'idea a forma piramidale della moda inizia a svilupparsi un pensiero di essa più democratica; infatti, la moda diventa un fenomeno di massa dove ricopre un ruolo

⁵ F. MORACE, *Fashion Subway: il destino dei percorsi incrociati nel paesaggio della moda avanzata*, Editoriale Modo, 2017. Il passaggio che il Sistema-Moda sta vivendo può essere interpretato come una transizione nell'atteggiamento del "CONSUMATORE"; da una Moda "ASCENSORE" (che si muove solo in verticale) a una Moda che, attraverso la fase dell'"ARCIPELAGO", sempre più diventa una sorta di "METROPOLITANA" che si muove in modo veloce tra diversi gusti e stili - stazioni - che "convivono" nel vissuto dello stesso viaggiatore-cliente. Il tipo di logica che ha profondamente caratterizzato il Sistema-Moda per tutti gli anni Ottanta è entrato in questi anni definitivamente in crisi. Oggi competitor di un'azienda del Sistema-Moda può essere un'agenzia di viaggi piuttosto che un altro produttore d'abbigliamento. La "persona" compie scelte che sono legate magari al tempo libero o a un certo vissuto della propria esistenza; scelte di "valore" che vanno al di là del possesso o meno di un prodotto, dell'acquisto di un capo di abbigliamento o di un accessorio: sempre più complesse e difficili da interpretare per un attore del Sistema che voglia ragionare in termini "competitivi". L'abbigliamento verrà utilizzato sempre meno come "*STATUS SYMBOL*" (cioè come simbolo socio-economico); diventerà sempre più un "*LINGUAGGIO*" affine alle nostre scelte di vita e ai nostri valori profondi.

centrale l'identità personale, e corrisponde al bisogno di realizzare un segno aggiuntivo di distinzione e di appartenenza.

Le nuove trasformazioni modificano la destinazione elitaria della moda: il modello "*ascensore*" prima ed il modello "*arcipelago*" poi, lasciano spazio negli anni Novanta al modello "*subway*"⁶.

Negli anni Ottanta molti stilisti firmano tutto quello che viene da loro proposto (dalla piastrella agli elettrodomestici), e creano le basi per un fenomeno di inflazione della firma generato dall'esagerata presenza (il più delle volte fittizia e dovuta al proliferare incontrollato delle licenze) della griffe nei settori più diversi. Inoltre, la diffusione dello sport, a tutti i livelli della società, contribuisce all'affermazione dei capi di abbigliamento che riflettono la loro vicinanza al mondo dello sport o che facilitano attività fisiche: Timberland con le sue scarpe da vela indossate in città, Nike, Adidas e Reebok indossate quotidianamente sono esempi lampanti di questo cambiamento.

Verso la fine del decennio si registra un certo indebolimento dell'interesse da parte dei clienti verso la griffe "facile" oltre ad un forte rallentamento dei ritmi di moda⁷. Si assiste così l'allontanamento dalla ricerca spasmodica della griffe a

⁶ F. MORACE, *Fashion Subway: il destino dei percorsi incrociati nel paesaggio della moda avanzata*, Editoriale Modo, 2017. Il passaggio che il Sistema-Moda sta vivendo può essere interpretato come una transizione nell'*atteggiamento* del "CONSUMATORE"; da una Moda "ASCENSORE" (che si muove solo in verticale) a una Moda che, attraverso la fase dell'"ARCIPELAGO", sempre più diventa una sorta di "METROPOLITANA" che si muove in modo veloce tra diversi gusti e stili - stazioni - che "convivono" nel vissuto dello stesso viaggiatore-cliente. Il tipo di logica che ha profondamente caratterizzato il Sistema-Moda per tutti gli anni Ottanta è entrato in questi anni definitivamente in crisi. Oggi competitor di un'azienda del Sistema-Moda può essere un'agenzia di viaggi piuttosto che un altro produttore d'abbigliamento. La "persona" compie scelte che sono legate magari al tempo libero o a un certo vissuto della propria esistenza; scelte di "valore" che vanno al di là del possesso o meno di un prodotto, dell'acquisto di un capo di abbigliamento o di un accessorio: sempre più complesse e difficili da interpretare per un attore del Sistema che voglia ragionare in termini "competitivi". L'abbigliamento verrà utilizzato sempre meno come "*STATUS SYMBOL*" (cioè come simbolo socio-economico); diventerà sempre più un "*LINGUAGGIO*" affine alle nostre scelte di vita e ai nostri valori profondi.

⁷ Per es. il disinvestimento nell'abbigliamento a favore dei viaggi, della cultura, ecc.

vantaggio del dettaglio e del buon gusto. Il consumo diventa più attento e diretto verso il valore intrinseco del capo.

Con l'avvento del web si è avuto un cambiamento radicale nelle abitudini d'acquisto, in particolare nel mondo dello shopping con la possibilità di acquistare da negozi situati in tutto il mondo. La virtualità generata dalla digitalizzazione dell'informazione dà l'opportunità di raggiungere un universo più grande di soggetti ("reach" portata) con un contenuto profondamente personalizzato ("richness", varietà).

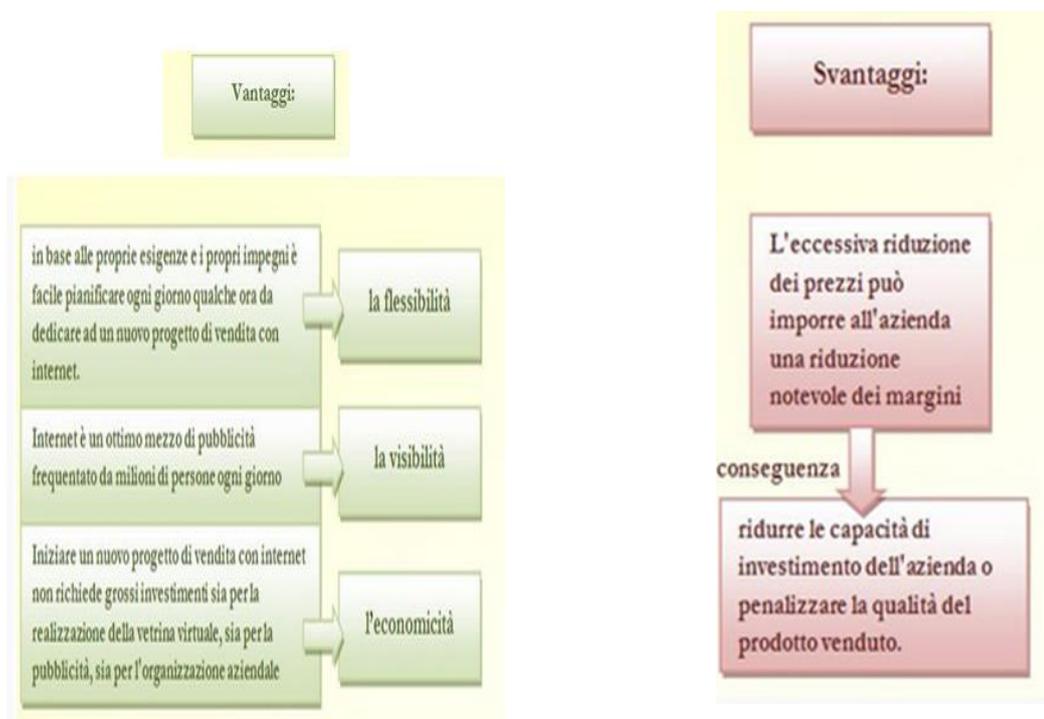
Questo nuovo modo comunicare ed effettuare transazioni on-line, presenta, in ogni caso, vantaggi e svantaggi per entrambi le parti coinvolte nell'operazione, come si può evincere dalle seguenti figure⁸:

Fig. 1: Vantaggi e svantaggi per il cliente



⁸ Fonte: <http://lab.isit100.fe.it/>

Fig. 2: Vantaggi e Svantaggi per il fornitore



Amazon rappresenta uno dei casi di maggior successo a livello globale di vendita online. Il vantaggio di acquistare su Amazon, oltre all'opportunità di usufruire di notevoli sconti sui prodotti, è rappresentato anche dalla velocità nella consegna. In Italia Amazon offre quasi 900 mila libri, 130 mila dvd, quasi 450 mila cd⁹.

In ambienti digitali l'informazione è separata dal prodotto fisico e ciò consente una moltiplicazione delle informazioni a disposizione del consumatore per poter operare opportune scelte di acquisto¹⁰.

L'azienda di abbigliamento femminile Motivi¹¹ è stata la prima in Italia ad utilizzare la app che permette di fare acquisti inquadrando un capo o la sua pubblicità, e anche ascoltando una musica.

⁹ E. PITASSI, B. PUSCHIASIS, *Guida al Commercio Elettronico*, Federconsumatori Friuli Venezia Giulia, 2018.

¹⁰ J.W., ALBA, J. LYNCH, B. WEITZ., JANISZEWSKI C., LUTZ R., SAWYER A., WOOD S., *Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces*, in "Journal of Marketing", giugno, 2017.

Con questa modalità innovativa, a dir poco rivoluzionaria, è possibile fare shopping anche quando i negozi sono chiusi o, magari, sfogliando una rivista. Così come per l'e-commerce, tale soluzione tecnologica offre la possibilità di fare acquisti con lo smartphone. È sufficiente inquadrare l'oggetto desiderato, oppure una sua riproduzione su qualsiasi materiale (purché abbia il QR Code), o anche ascoltare una musica abbinata al prodotto. Tale "rivoluzione" è stata introdotta da Powa Technologies, startup inglese specializzata nella realizzazione di soluzioni innovative per l'e-commerce.

In pratica, in seguito al download dell'app e alla creazione del proprio profilo (con indirizzo per la consegna e dati della carta di credito) basta inquadrare un QR code o usufruire dell'opzione «Audio Tag» (che consente agli utenti di acquistare un prodotto dopo aver visto la pubblicità in televisione, ascoltato la promozione in radio o sentito un annuncio durante un evento pubblico). La transazione viene ultimata in un paio di clic e la consegna, senza costi aggiuntivi, avviene a domicilio in 48 ore¹².

Senza dubbio, il complessivo effetto che la Rete produce è quello di progressivo *customer empowerment*, ossia rafforzamento del potere esercitato dal consumatore nei confronti dell'impresa. Non solo, infatti, il consumatore ha un maggior controllo sull'intero processo di acquisizione delle informazioni, dalla decisione su quali siti visitare, a quali aree all'interno del singolo sito accedere, a quanto tempo in esse spendere, ma matura anche crescenti aspettative di interazione con l'impresa, non accettando più di giocare il ruolo di mero attore passivo nei confronti di quest'ultima.

Coerentemente all'ipotesi di efficienza nell'utilizzo dello shopping digitale, alcuni ricercatori hanno provato che i consumatori on line tendono ad essere maggiormente sensibili al prezzo di quanto non lo siano off line, al punto da

¹¹ Brand del Gruppo Miroglio con oltre 450 negozi monomarca in 33 Paesi e 300 città.

¹² C. R. D'ARAGONA, La rivoluzione dello shopping a portata di smartphone, in Corriere della Sera, 7 ottobre 2014.

riuscire a indurre i rivenditori a ritoccare verso il basso i prezzi dei beni in assortimento¹³.

Ad esempio Brynjolfsson e Smith (2000) hanno rilevato che i prezzi dei prodotti su Internet sono inferiori rispetto a quelli proposti nei tradizionali punti di vendita in una percentuale compresa tra l'8 % e il 5%.

In realtà, alcuni rilevanti fattori possono intervenire, almeno in parte attenuando la sensibilità al prezzo dei consumatori on line.

È stato verificato¹⁴ che una simile sensibilità è elevata solo quando non sono disponibili affidabili indicazioni in merito alla qualità del prodotto: la possibilità di accedere a precise informazioni sugli attributi di prodotto riduce l'influenza del mero fattore convenienza sulle scelte del consumatore, si accompagna a valutazioni post-consumo più positive e complessivamente accresce la fedeltà della marca.

L'associazione di esperienze positive a una determinata marca off line può inoltre ridurre la sensibilità al prezzo in ambiente digitale. Coerentemente a un simile effetto, si rileva una maggior dispersione dei prezzi tra i distributori on line con riferimento a uno stesso prodotto rispetto a quanto avvenga presso i rivenditori tradizionali, grazie alla possibilità offerte dall'ambiente digitale di amplificare le differenze indipendenti dal prezzo tra i diversi distributori, conferendo particolare importanza al ruolo giocato dalla fiducia percepita in questo processo di amplificazione.¹⁵

Secondo Schmidt¹⁶, *non è lontano il giorno in cui passeremo il nostro smartphone accanto a un oggetto e potremo pagarlo sfiorando lo schermo, senza utilizzare*

¹³R. P. BAGOZZI, & U. M. DHOLAKIA, *Intentional social action in virtual communities. Journal of Interactive Marketing*, 16, 2012.

¹⁴ C. TRESOLDI, Nuove tecnologie, sistema delle reti e sviluppo economico, in BANCA D'ITALIA, *Quaderni di ricerca giuridica della consulenza legale*, Napoli, 2000.

¹⁵ E. BRYNJOLFSSON, M.D. SMITH *Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers*, *Management Science* Vol. 46, No. 4, April, 2017.

¹⁶ CEO di Google

contante e carte di credito. Acquisti con un colpo di pollice, o "one tap buy", resi possibili da una combinazione di tecnologie¹⁷.

2.2 La Customer Journey e multicentricity nel settore della moda

Il Customer Journey può essere considerato come il “percorso¹⁸” che il cliente decide di intraprendere in seguito ai diversi contatti (*touchpoint*) con una determinata azienda, su un determinato canale - sia offline sia online - fino alla scelta di acquistare o meno.

In seguito all’innovazione tecnologica, i momenti chiave del customer journey possono essere sintetizzati nella figura seguente:

Fig. 3: Momenti chiave del Customer Journey¹⁹



¹⁷ T. TONIUTTI, “Google, rivoluzione shopping tra smartphone e negozi 2.0”, in La Repubblica del 18 novembre 2016.

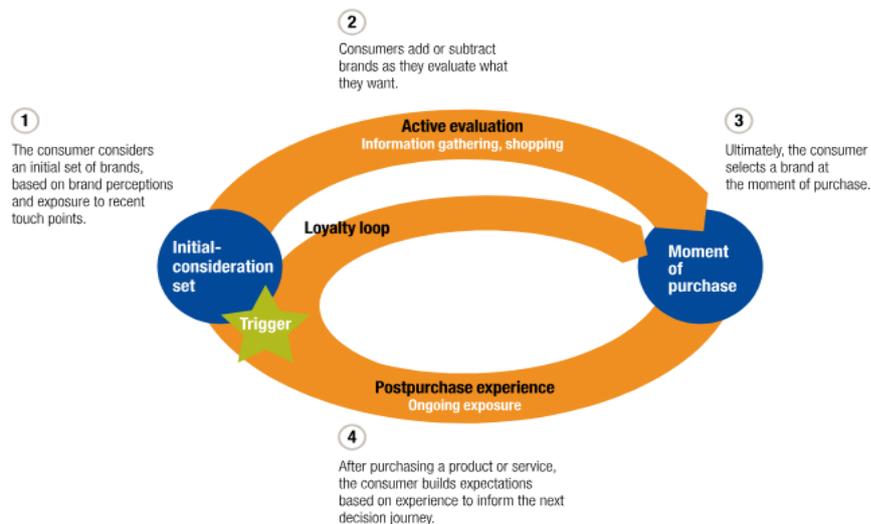
¹⁸ Si riferisce al complesso di azioni del consumatore, non solo a quelle che coinvolgono la singola azienda: l’obiettivo dell’azienda è intercettarlo e farlo entrare nel suo ambiente per portarlo all’acquisto e alla loyalty.

¹⁹ Fonte: www.insidemarketing.it

Attraverso la conoscenza del momento e del canale in cui avviene il primo contatto con il cliente, ciascuna azienda avrà come vantaggio quello di pianificare gli investimenti in maniera strategica e quello di anticipare i bisogni del proprio target²⁰.

McKinsey²¹ parla di *consumer decision journey* caratterizzato da momenti di interesse e momenti di decisione, con la realizzazione di un nuovo modello circolare di processo d'acquisto, dove i brand sono oggetto di continuo giudizio da parte del consumatore. Si distinguono quattro fasi: considerazione iniziale; valutazione attiva, o il processo di ricerca di potenziali acquisti; chiusura, quando i consumatori acquistano marchi; e postpurchase, quando i consumatori li sperimentano.

Fig. 4: Modello circolare del processo d'acquisto²²



Questi cambiamenti richiedono alle aziende di integrare più funzioni aziendali e anche partner esterni nella creazione e realizzazione di esperienze positive dei clienti²³.

²⁰ <http://www.spremutedigitali.com/>

²¹ Multinazionale di consulenza strategica

²² Fonte: www.mckinsey.com

²³ KATHERINE N. LEMON & PETER C. VERHOEF, *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, American Marketing Association, 2016.

Soffermando la nostra attenzione sul settore moda, TNS²⁴, in un convegno tenutosi a Lugano ed organizzato da NetComm Suisse su come le aziende del fashion stanno reagendo alla Digital Transformation, rileva come molte aziende stanno utilizzando un approccio operativo *Customer centric*.

Secondo la Commercial Director Italy, TNS: *vuol dire partire dal Cliente nella definizione di ogni azione strategica, considerare il Cliente come il fulcro del processo di Brand Building e Sales. Solo con una conoscenza approfondita del proprio target e dei need d'acquisto, dei need informativi, dei desiderata d'interazione i Brand possono pensare di poter essere in grado di rispondere attraverso i diversi touchpoint ed offrire esperienze d'acquisto rilevanti, coinvolgenti, distintive*²⁵.

Il Cliente "guida" e sceglie il punto di contatto ed il device con cui entrare in relazione secondo le diverse occasioni ed i momenti del suo Connected Customer Journey. Ecco perché la complessità aumenta drasticamente. La valutazione dell'impatto di ogni touchpoint diventa dunque il KPI di riferimento. Secondo i nostri studi, il 20% dei touchpoint è responsabile dell'80% dell'impatto sulle sales. Il reach non è più significativo, se non in alcuni limitati casi. Quello che diventa importante valutare, è l'impatto che ogni touchpoint è in grado di offrire sul percorso di Brand Building, e dunque nella creazione di un profilo distintivo nella mente del Cliente, e sul percorso d'acquisto, avvicinando lo Shopper alla conversione. Quali sfide dunque per i Global Brand del Fashion in uno scenario così complesso? "Dopo una prima fase di esplosione, del tipo "bisogna esserci" e spinti dall'esigenza di ottimizzare gli investimenti, oggi i Brand del Fashion stanno recuperando un approccio più strategico e razionale, per la valutazione dei Touchpoint. L'analisi comparata della qualità del contatto, oltre a quella della performance dei competitors nei diversi canali, prende il sopravvento sulla valutazione del reach. Integrare strumenti diversi è ormai indispensabile ed ogni Brand ha già fatto della Comunicazione integrata un cavallo di battaglia nel processo di relazione ed influenza dello Shopper, ma solo pochi Brand hanno già attivato misurazioni comparate: la prima sfida dunque

²⁴ Azienda internazionale specializzata in ricerche di mercato e sondaggi di opinione nata nel 1997

²⁵ <http://www.tns-global.it>

sarà quella di saper monitorare il ritorno di ogni punto di contatto per poter ottimizzare la Brand experience, in un continuo processo di finetuning. La seconda, invece, quella di saper costruire una Brand Strategy focalizzata sulla propria target audience: un discorso già affrontato da tempo, ma che purtroppo risulta un'area di debolezza ancora per molti Brand, che non riescono a considerare i diversi approcci alla fruizione media e dunque il diverso potere d'influenza dei canali di contatto sui gruppi di potenziali acquirenti²⁶.

2.3 La strategia di comunicazione

Una strategia di comunicazione è l'insieme delle principali decisioni relative agli obiettivi che si intendono conseguire per le diverse audience, con i diversi mezzi e, quindi, strategie creative, strategie media e rispettivi budget, nei tempi e con scadenze definite.

La strategia di comunicazione trae origine dalla strategia di marketing e dalle strategie funzionali, di prodotto, di prezzo e di distribuzione. Dalla precisazione del ruolo che la strategia di marketing e, prima ancora, quella generale di impresa assegna alla comunicazione, deriva una prima definizione degli obiettivi di comunicazione.²⁷

Gli obiettivi di comunicazione possono essere raggruppati in tre principali categorie relative:

1. all'acquirente (consumatore, centro d'acquisto);
2. alle vendite (consumatori o network; a clienti nuovi o attuali; per ottenere un aumento o la difesa della quota di mercato, per creare posizioni di vantaggio competitivo, per aumentare la redditività, ecc.);
3. agli stakeholders (creazione dell'immagine, modifica di atteggiamenti verso i prodotti e/o l'organizzazione, supporto e stimolo alla performance della rete, informazioni sulla strategia corporate).²⁸

Tuttavia, la scelta degli obiettivi deve essere guidata da realismo per tempi, risorse e stile di comunicazione dell'impresa, e da compatibilità degli obiettivi tra loro,

²⁶ Ibidem.

²⁷ Collese, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

²⁸ Fill, C., (1995), *Marketing Communications*, New York, Prentice Hall.

tenendo conto dell'imperativo di raccordare tra loro obiettivi economici (legati alle vendite) e obiettivi comunicazionali.

Quanto ai tipi di comunicazione essi riguardano le decisioni relative alla comunicazione corporate (performance tecniche, economiche, di mercato, sociali dell'impresa o simboliche legate alla personalità, alla cultura e ai valori dell'impresa) e quella di marketing (funzionale o simbolica legata alla personalità della marca e ricavata dal suo posizionamento sul mercato).

Per veicolare tali messaggi sarà quindi necessario da un lato procedere alla creazione del messaggio da inviare, dall'altro scegliere i media e successivamente i veicoli necessari per raggiungere il target audience, seguirà l'elaborazione, l'esecuzione e il controllo della campagna²⁹.

La complessità del problema da risolvere, dal momento che si devono definire i diversi obiettivi di comunicazione da assegnare ai singoli media, i veicoli da utilizzare, l'intensità e la distribuzione dello sforzo e l'ammontare del budget da destinare all'attività di comunicazione, fa sì che si renda necessario adottare un processo per fasi, che consenta di meglio specificare la strategia.

Fissati gli obiettivi, si procede con l'individuazione del target audience, cioè i destinatari dei messaggi trasmessi al fine di ottenere un comportamento desiderato.

Uno strumento spesso cardine dell'azione di comunicazione è la pubblicità. Dopo aver definito lo stanziamento inizialmente stimato per la pubblicità, è necessario rifarsi alla strategia di marketing, così da enucleare obiettivi e strategie pubblicitarie che risultino ad essa coerenti, in modo più dettagliato di quanto fatto nell'ambito della fissazione degli obiettivi di comunicazione.³⁰

Sinteticamente, le strategie di marketing possono fondarsi sull'aumento della domanda globale, sia creando nuovi consumatori, con una strategia estensiva, sia modificando il comportamento d'acquisto e di consumo attraverso una strategia di tipo intensivo, cambiando le abitudini e il grado di utilizzazione dei prodotti, o promuovendone nuovi usi.

²⁹ Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

³⁰ Fill, C., (1995), *Marketing Communications*, New York, Prentice Hall.

Una seconda tipologia di strategie si riferisce alle strategie competitive, che traggono origine dall'obiettivo di guadagnare quota di mercato rispetto ai concorrenti. Per entrambi è possibile attuare una strategia di fidelizzazione per conservare la clientela acquisita.³¹

Nel perseguire una strategia estensiva ci si può porre l'obiettivo di crescere in relazione all'aumento della domanda del mercato, o in modo più rapido.

Per quelle intensive risulta importante definire se l'impresa si prefigge di aumentare le quantità consumate per ciascun atto d'uso, oppure di aumentare la frequenza d'acquisto e d'uso, di stimolare nuove utilizzazioni del prodotto, di accrescere la quantità stoccata del prodotto per ogni utilizzatore, di aumentare il tasso di sostituzione dei prodotti o di estenderne la stagionalità.

Nella maggior parte dei casi, le strategie pubblicitarie sono classificate in: comparative, finanziarie, di posizionamento, promozionali e di imitazione.³²

Le strategie comparative partono dall'ipotesi di confrontarsi direttamente con la concorrenza.

La strategia finanziaria prova a definire l'importanza della pubblicità in chiave finanziaria, rapportandosi con i diretti concorrenti, valutando le loro spese pubblicitarie e tendendo ad emularne presenza e ripetizione dei messaggi.

La strategia di posizionamento è quella che esprime in modo più chiaro una soluzione di indipendenza dalla concorrenza da parte dell'impresa. Lo scopo è di dare alla marca una chiara identità distintiva nella mente del consumatore. Ciò significa avvicinare il prodotto all'ideale e contemporaneamente differenziarlo dai concorrenti. Questa distinzione oltre agli attributi del prodotto e ai benefici proposti deve essere effettuata anche in termini comunicazionali.

Un'immagine ben comunicata può aiutare a stabilire il posizionamento della marca isolando la marca dei concorrenti. Il *brand concept*, cioè il significato generale associato ad una marca, può essere realizzato considerando esigenze funzionali, simboliche, empiriche, definite come esigenze di prodotti che forniscono piacere sensoriale, varietà e stimoli cognitivi.

³¹ Ibidem.

³² Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

Il posizionamento diventa così uno strumento importante non solo per il responsabile di marketing e per l'esperto di pubblicità, ma anche per il progettista tecnico e per l'addetto agli approvvigionamenti. Costoro potranno trovare nel posizionamento ricercato obiettivi precisi da realizzare, che diverranno strumenti di controllo per la direzione, non solo relativi al ruolo che al prodotto sarà assegnato nel mercato dai consumatori e dai concorrenti, ma anche a fini interni, al ruolo che le diverse funzioni aziendali svolgono nel lancio e nella gestione del prodotto. Gli obiettivi di posizionamento, come qualsiasi altro obiettivo, dovrebbero pertanto essere misurabili.

La quarta strategia pubblicitaria-promozionale si propone di ottenere risultati immediati attraverso lo strumento della promozione vendita (sconti, riduzioni di prezzo, premi, coupon, concorsi, ecc.). I principali obiettivi di questa strategia sono di far provare il prodotto, rilanciarne l'interesse, incoraggiare la fedeltà, animare la distribuzione e contrastare l'azione della concorrenza.

Infine, una quinta strategia è quella di imitazione. L'impresa si limita a adottare una strategia pubblicitaria analoga a quella del leader o dei concorrenti più significativi.

La strategia di fidelizzazione completa le altre forme in quanto presuppone la creazione di un legame duraturo con il consumatore. Ciò può essere ottenuto riaffermando la presenza della marca, e quindi con una pubblicità di mantenimento, rinfrescando la marca del prodotto, attraverso il cosiddetto *lifting* pubblicitario, oppure riposizionando la marca in chiave pubblicitaria, fornendo con questa soluzione un rilevante contributo al suo riposizionamento complessivo.³³

Oltre a questi strumenti relativi alla marca del singolo prodotto o servizio l'impresa può agire attraverso la pubblicità istituzionale, cercando di legare maggiormente il consumatore ai valori dell'impresa.

In definitiva, gli obiettivi della pubblicità possono essere differenti in relazione al fatto che si adotti una strategia *push* o *pull*, che si riferiscano ad una pubblicità

³³ Collese, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

prodotto o istituzionale, al tipo di impresa, di concorrenza, di domanda, di situazione congiunturale, ecc. Possiamo pertanto individuare sei obiettivi³⁴:

- 1) creare consapevolezza (*awareness*): si cerca di incrementare il riconoscimento di un marchio, di un concetto di prodotto o fornire informazioni su come e dove un prodotto possa essere acquistato. La sua scelta può essere necessaria per favorire l'entrata sul mercato di un prodotto;
- 2) ricordare l'uso del prodotto: può essere utile soprattutto quando il prodotto ha un acquisto irregolare e per favorire un aumento nel tasso d'uso;
- 3) ottenere un cambiamento di atteggiamento nell'uso, sempre attraverso lo stimolo della domanda primaria;
- 4) ottenere un cambiamento nella percezione dell'importanza degli attributi del prodotto: si fornisce così un contributo al posizionamento di comunicazione in termini di *unique selling proposition*;
- 5) ottenere un cambiamento di credenze circa attributi, benefici di un prodotto o della marca e sul possesso da parte della marca degli attributi salienti;
- 6) rinforzare i comportamenti in modo da aumentare la fedeltà del cliente nei confronti della marca (*brand loyalty*).

2.3.1 La definizione del target audience

Per *target audience* si intende l'insieme delle persone che dovranno essere raggiunte dalla comunicazione d'impresa.³⁵ A questo proposito appare importante considerare le differenze che in termini di comunicazione d'impresa possono manifestarsi tra il mercato obiettivo assunto dal marketing e il target audience. A seconda che si adotti una politica estensiva, oppure selettiva, il target audience può essere più ampio o più ristretto del mercato obiettivo. Nel primo caso, più

³⁴ Ibidem.

³⁵ Collese, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

ampio, quando attraverso l'azione di comunicazione si vogliono colpire non solo i consumatori potenziali, ma anche tutti coloro che possono entrare nel processo d'acquisto: influenzatori, distributori, leader di opinione. Nel caso invece di una politica selettiva, la scelta si restringe a una parte inferiore del mercato obiettivo, ad un segmento o a una sua parte.³⁶

In particolare, quando la definizione di mercato obiettivo da parte dell'impresa si articola in segmenti di mercato, sarà necessario, per chi predispone l'attività di comunicazione, individuare i pesi da assegnare a ciascun segmento, gruppi di consumatori o clienti obiettivo.

Questi pesi derivano da indagini campionarie sui consumi, ad esempio, tasso di penetrazione presso una categoria di consumatori di un determinato bene durevole. Il peso risulta proporzionale alle quantità possedute o consumate del prodotto.³⁷

In questo modo si viene a definire un profilo obiettivo degli acquirenti o dei consumatori che è possibile modificare in base agli obiettivi fissati dalla strategia di comunicazione.

Quando non si dispone di informazioni oggettive sul mercato, i punteggi vanno assegnati in modo convenzionale attribuendo, ad esempio, un peso più importante agli uomini, o alle donne, a certe classi di età o a certe tipologie di consumatori.

Importanti sono i criteri di descrizione del target audience. Fra questi si individuano quelli che riguardano la descrizione fisica dei consumatori, criteri socio-economici, geografici e di consumo, quelli relativi alla personalità e ai valori, desumibili dagli stili di vita. Attraverso questa analisi è possibile individuare una serie di rapporti più precisi tra stili di vita e consumo e stili di vita e esposizione a certi mezzi.³⁸

Nel fissare il target audience si possono commettere errori come quello di non avere una chiara definizione del target, di volerlo estendere a tutta la possibile

³⁶ Ibidem.

³⁷ Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

³⁸ Ibidem.

clientela obiettivo o addirittura di prevedere, per la sua articolazione, criteri che poi non sono utilizzabili a livello di scelta dei mezzi.

Una chiara definizione del target audience, individuando un preciso segmento di mercato piuttosto che un altro utilizzando come parametro un interesse maggiore, può invece indurre alla scelta di alcuni media piuttosto che di altri.

Va anche precisato che solo attraverso una definizione rigorosa del target audience è possibile scegliere fra:

- differenziare la pubblicità, indirizzandola in maniera specifica a ciascun audience, scegliendo per ognuno un determinato media;
- cercare un media che si presti abbastanza bene a raggiungere, seppure in misura differenziata, tutti gli audience in cui si articola la domanda, e quindi a adottare una politica pubblicitaria indifferenziata.

L'attività pubblicitaria verrà invece definita concentrata quando ha come obiettivo quello di raggiungere uno specifico segmento o un solo gruppo di clienti.³⁹

Dopo aver definito la strategia relativa all'audience è possibile procedere alla selezione dei media.

Tra questi, oggi, Internet rappresenta il *medium* chiave all'interno del panorama comunicativo; si tratta di un "*opportunity buster*", ovvero, il *medium* che meglio di qualunque altro segue le evoluzioni sociali e commerciali per meglio adattarsi alle nuove esigenze, anzi diventa lui stesso trend setter, rivoluzionando la vita dei consumatori, il modo di comunicare e relazionare con gli altri.

La vera forza di Internet, la fonte della sua capacità di rigenerarsi e di mantenere pressoché intatta nel tempo la qualità della fruizione, sta nella sua "utilità", ovvero, "*nella sua capacità di offrire soluzioni informative e comunicative ad alto valore aggiunto*"⁴⁰. L'efficacia strumentale della rete è infatti riconosciuta dalla grandissima maggioranza degli utenti.

Inoltre, la rete è accessibile ovunque: dall'ufficio, da casa, via palmare, dalle scuole e dai locali pubblici. Dunque, anche il modello di comunicazione con l'utente è cambiato: non più ruolo passivo, ma vera e propria interazione. Se la

³⁹ Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

⁴⁰ Ibidem.

comunicazione interpersonale è una relazione *one-to-one* e quella di massa è *one-to-many*, quella di Internet è un processo *many-to-many*, un mezzo di relazione che consente alla gente di scambiarsi opinioni e comunicare emozioni e sentimenti.

Si viene a creare quindi, un' insieme di peculiarità, sia della comunicazione di massa che della comunicazione interpersonale, sintetizzato in un modello di comunicazione come la possibilità di costituire delle community.

2.3.2 I social media

Internet è un ambiente sociale che coinvolge milioni di individui e, il valore della sua utenza non sta nelle sue “dimensioni”, ma nel suo “peso”. L'utenza della rete è decisamente più qualificata della media della popolazione. La maggioranza qualificata dell'élite socio-culturale usa Internet, identificandolo come cardine della comunicazione moderna.

L'arrivo del World Wide Web ha travolto e modificato radicalmente il comportamento di consumo degli individui e di conseguenza anche il loro modo di interagire con l'azienda.

Oggi infatti imprese e consumatori interagiscono in due tipologie di mercati:

1. uno fisico detto “*marketplace*”
2. uno virtuale detto “*marketspace*”

Il primo è costituito prevalentemente da relazioni dirette vis-à-vis, vale a dire con rapporti diretti all'interno di negozi ed uffici. Il secondo invece, è costituito da relazioni a distanza definite face to screen e avvengono in un ambiente digitale, basato su infrastrutture di rete.

L'esistenza dei due mercati costituisce un'opportunità sia per i consumatori che hanno un canale aggiuntivo dalle caratteristiche uniche, sia per le aziende che hanno la possibilità di “creare valore” per il cliente con costi contenuti.⁴¹

⁴¹ Prandelli, E., Verona, G., (2006), *Marketing in rete 2/ed. Oltre Internet verso il nuovo Marketing*, McGraw Hill.

Le due caratteristiche peculiari di Internet che ne definiscono il suo ruolo unico rispetto agli altri mezzi di comunicazione sono:

- l'interattività che permette lo scambio e la comunicazione a due vie;
- la personalizzazione che fa sì che il consumatore possa decidere i contenuti e le modalità dello scambio con le aziende, per esempio, modificando le caratteristiche del prodotto e scegliendo quali informazioni approfondire, decidendo quando connettersi.

In tutti i settori del mercato globale, l'avvento di Internet ha determinato la rivoluzione anche delle strategie di comunicazione.

Inoltre, i mezzi di comunicazione tradizionali stanno vivendo una profonda crisi causata da una crescita esponenziale dei new media. In particolare, Pecchenino definisce i “nuovi media” come *“tutti quegli strumenti di informazione che sono andati ad affiancare i media già esistenti come quotidiani, periodici, agenzie di stampa, telegiornali. Il loro elemento di novità consiste proprio soprattutto nel fatto che questi nuovi soggetti sono legati a doppio filo con l'universo internet.”*⁴²

In particolare, il tradizionale settore pubblicitario perde attrattività e interesse rispetto agli anni scorsi a causa del nuovo fascino che i “new media” possiedono. Questa “rivoluzione copernicana” ha consentito dunque alle persone di poter interagire senza filtri, di essere protagonisti grazie alla possibilità di pubblicare autonomamente testi, video ed immagini.

In prospettiva Internet consente all'interno dei blog, dei social network, delle community, di fornire le proprie opinioni, di dare consigli, di poter interagire liberamente con altri navigatori della rete.

Le diverse tipologie di comunicazione che possono essere utilizzate attraverso l'uso dello strumento rappresentato da Internet sono:

- Chat: è una parola anglosassone che vuol significare “chiacchierare”. In Internet, uno spazio virtuale ti permette di conversare con altri membri della chat, inoltre, è possibile scegliere un solo utente in una conversazione considerata privata.
- ICQ: permette di comunicare con altri utenti. Installato il programma (ad esempio MSN Messenger di Microsoft) e costituita la lista dei propri

⁴² Pecchenino, M., (2009), *La comunicazione d'impresa*, Laterza, Roma.

contatti con i loro indirizzi e-mail di riferimento, ICQ avvisa quando gli utenti della nostra lista sono collegati.

- Videoconferenze: Internet ci permette di effettuare videoconferenze mediante l'impiego di software specifici; tuttavia, per fare videoconferenze è necessario avere una web cam e un microfono.
- Posta elettronica: Un indirizzo di posta elettronica è formato da un nome identificativo (User ID), dal simbolo @ e dal dominio sul quale l'utente si appoggia. La posta elettronica permette agli utenti di inviare un messaggio ad un determinato destinatario (o a più destinatari contemporaneamente).

Tra gli strumenti di comunicazione digitale che si possono definire “di tipo sincrono” vi rientrano: le chat, l'ICQ e le videoconferenze. Sono stati così definiti perché si caratterizzano per la contemporanea presenza sia dell'emittente del messaggio che del destinatario.

A differenza di questi strumenti di comunicazione digitale, la posta elettronica non richiede la contemporanea presenza sia dell'emittente del messaggio che del destinatario; per tale ragione viene definita uno strumento di comunicazione di tipo asincrono. Infatti, il destinatario dell'email (messaggio elettronico) potrà leggerla in qualsiasi momento.⁴³

Nel mondo della comunicazione digitale e, quindi, del Web 2.0, il tradizionale rapporto tra consumatori e aziende è inevitabilmente cambiato. Infatti, per quarant'anni, il mondo della pubblicità si è concentrato sulla “target audience” e sulla “frequenza” della ripetizione del messaggio affinché possa essere ricordato dai consumatori; oggi, con i new media, la pubblicità è orientata su nuovi aspetti come l'impatto del messaggio sugli utenti e il coinvolgimento che è in grado di determinare.⁴⁴

Oggi, dunque, le imprese devono essere capaci di creare i loro spazi pubblicitari nei new media, proponendo spot originali e innovativi ma, soprattutto, diversi rispetto a quelli che erano soliti veicolare nei tradizionali canali di promozione. A esempio, l'inserzionista (emittente), attraverso l'impiego degli strumenti digitali

⁴³ Prandelli, E., Verona, G., (2006), *Marketing in rete 2/ed. Oltre Internet verso il nuovo Marketing*, McGraw Hill.

⁴⁴ Valdani E., (2000), *I quattro fondamenti dell'economia digitale*, Economia & Management.

“può realizzare un avvicinamento “situazionale” tra le possibili risposte del destinatario alla comunicazione di marketing (risposte comportamentali e non, valutative e relazionali)”.⁴⁵

Infatti, attraverso internet e i nuovi media, le aziende possono interagire più velocemente e più facilmente con gli utenti rivedendo, progressivamente, risposte differenti: *“ad esempio a seguito dell’esposizione ad un banner si può generare, in un primo momento, una risposta emozionale come la curiosità, seguita immediatamente da una risposta comportamentale come il click throug e la consultazione di più pagine web per la ricerca di informazioni di dettaglio, quindi la loro elaborazione, l’orientamento delle preferenze e, infine, l’acquisto sfruttando la piattaforma di e-commerce”*.⁴⁶

La tecnologia digitale, negli ultimi anni, ha determinato lo sviluppo dei social network (ad esempio, Facebook, Twitter) i quali rappresentano una risorsa importante per un maggior coinvolgimento degli utenti. I social network permettono di far conoscere la propria azienda e la propria offerta ad un numero indefinito di consumatori e per tale motivo non devono essere sottovalutati.⁴⁷

Oggi, essi permettono di creare una realtà virtuale, su varie piattaforme, per poter comunicare e fa conoscere i propri interessi, opinioni e preferenze. La relazione tra social network ed aziende ormai non riguarda solo l’aspetto promozionale ma anche altri fattori come il maggior coinvolgimento diretto e immediato delle persone (anche lontane) e alla possibilità di consolidare e rafforzare l’immagine dell’azienda stessa.

Con la nascita prima di internet e, successivamente, dei social media e degli smartphone, i rapporti tra aziende e utenti si sono spostati di volta in volta in rete, cosicché i manager e sopracuto i responsabili dell’area marketing (web marketing) hanno iniziato a sfruttare le piattaforme social e i mezzi con i quali usufruirne per raggiungere i milioni di utenti collegati.

⁴⁵ Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.

⁴⁶ Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d’azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

⁴⁷ Prandelli, E., Verona, G., (2006), *Marketing in rete 2/ed. Oltre Internet verso il nuovo Marketing*, McGraw Hill.

Inoltre, indipendentemente dalla scelta del canale di comunicazione digitale e quindi del social network, è fondamentale per le aziende detenere anche una minima presenza, diretta o indiretta, sui social media. Per incrementare e favorire la conoscenza dell'azienda, della sua immagine e della sua offerta al pubblico, è opportuno avere una strategia e un piano di comunicazione ben progettato: quest'ultimo deve presentare dagli obiettivi di marketing dell'azienda, all'analisi del target audience fino alla scelta dei media da utilizzare⁴⁸.

La quantità di "Like" oppure di commenti all'interno di una pagina Facebook, offrono una serie di informazioni fondamentali per poter conoscere e capire cosa la gente pensa e vuole realmente (in una prospettiva di co-creation value).⁴⁹

Le aziende potrebbero anche integrare i vari media in una singola analisi, in quanto attraverso i social media si ottengono non solo informazioni ma è possibile interagire con i consumatori, rispondere alle loro richieste e instaurare relazioni più profonde che conducono alla fidelizzazione del cliente e al consolidamento dell'immagine dell'azienda.

Va sottolineato, inoltre, che i social media non sono verticali, come, ad esempio, la pubblicità o le pubbliche relazioni, ma rappresentano uno strumento orizzontale che coinvolge tutto il business, dal servizio alla clientela, all'acquisizione o alla sua fidelizzazione.⁵⁰

In una prospettiva di co-creazione di valore, i social media permettono di generare valore per le aziende mediante la comunicazione diretta con il proprio pubblico, ad esempio compiendo azioni come dare una risposta a tutti i commenti e a tutte le domande che riguardano direttamente l'azienda, oppure, avere un blog, una parte del sito, una serie di post su Facebook che riguardano temi di interesse per il target audience.⁵¹

⁴⁸ Prandelli, E., Verona, G., (2006), *Marketing in rete 2/ed. Oltre Internet verso il nuovo Marketing*, McGraw Hill.

⁴⁹ Highamy, D. J., Grindrodz, P., Mantzarix, A., Otle, A., Laflin, P., (2014), *Anticipating Activity in Social Media Spikes in Social and Information Networks*.

⁵⁰ Houglund, C., (2014), *Things Fall Apart: How Social Media Leads to a Less Stable World in Knowledge at Wharton – University of Pennsylvania*.

⁵¹ Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.

Con il potere che i social network attribuiscono agli utenti, risulta quindi fondamentale per le aziende stare attenti ai piccoli dettagli e gestire i vari feedback.

In definitiva, quindi, il web offre la possibilità di raggiungere un pubblico molto ampio, spalancando le porte a tutti gli utenti interessati ad un'azienda. I social media permettono di giungere ad un target non solo ampio, ma anche molto accurato, facilitando la segmentazione della propria clientela e la ricerca di tipologie specifiche di utenze.

Gli utenti dei social network divulgano i loro dati anagrafici e auto-selezionano i temi dei quali sono più interessati, diventando fan delle pagine Facebook, prendendo parte a gruppi di discussione su LinkedIn oppure twittando argomenti che li incuriosiscono.

Con i new media le campagne marketing possono quindi migliorare la precisione dei propri messaggi direzionandoli esclusivamente verso target realmente interessati.

I dati relativi alla partecipazione diventano così più precisi, chiari e veritieri e l'azienda, attraverso internet e i social network, potrà offrire i suoi prodotti e i suoi servizi in maniera meno onerosa e i clienti potranno effettuare gli acquisti sempre più facilmente sfruttando questi strumenti.

Le aziende, con l'avvento della comunicazione digitale e dei new media si ritrovano in un sistema che offre infinite possibilità di comunicare con gli utenti. Tale comunicazione non ha più ad oggetto solo le vendite, ma permette alle aziende di intrattenere delle conversazioni con i consumatori per individuare i loro bisogno e le e loro esigenze per soddisfarle.

Si può parlare infatti di “*social media marketing*” il quale inizia proprio dall'ascolto dei consumatori mediante i vari strumenti digitali. Individuati gli interessi, i comportamenti e il linguaggio degli utenti, le aziende potranno interagire con loro instaurando conversazioni finalizzate a migliorare i sentimenti nei confronti dell'azienda, ad avere una maggiore notorietà e immagine.⁵²

⁵² Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.

Dunque, per le aziende sarebbe un errore gravissimo sottovalutare le potenzialità che offrono i social media. Da uno studio condotto da XING su quasi 2000 aziende, è emerso che la fiducia nei confronti dei social media si è fortificata nel tempo e continua a crescere. Infatti, quasi tutte le aziende programmano per il futuro un incremento e miglioramento delle attività sui social media.⁵³

Nel 2016 si è avuto un ampliamento considerevole dell'attività di promozione online mediante i social network, seguendo il trend degli ultimi anni. Sarà interessante verificare il comportamento delle aziende nei confronti di questa forma di comunicazione e se i social media continueranno ad evolversi sviluppando nuove qualità e potenzialità.

2.4 L'aspetto social della moda

Il sito aziendale, il blog, i social media sono oggi diventati strumenti fondamentali e obbligatori per coloro che esercitano un'attività, soprattutto se imprenditoriale, indipendentemente dal settore di competenza. L'errore che solitamente viene fatto invece, soprattutto da coloro che lavorano nel settore della moda (ovvero fashion blogger e designer, principalmente emergenti) è quello di ignorare questo elemento fondamentale, ovvero di realizzare siti poco funzionali o di gestire i canali social senza un approccio professionale.

Questa tipologia di approccio è molto frequente anche se, nel corso degli anni, sempre più professionisti della moda stanno cominciando a rendersi conto che una strategia di web marketing efficace può veramente rappresentare uno strumento di fidelizzazione della clientela.

Sebbene le inserzioni pubblicitarie tipiche, specialmente su testate di pregio del settore, rappresentino ancora l'investimento più importante da parte delle case di moda, tali aziende stanno capendo sempre di più quanto sia importante coltivare la propria community di fan e fashionisti pure sul web.

⁵³ Safko, L., (2012), *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*, John Wiley & Sons.

I brand di moda tendono ovviamente ad implementare l'utilizzo dei social network ed il loro "visual effect", lavorando a creare dunque appositi contenuti per esempio su Pinterest, Instagram e YouTube; anche su Facebook e Twitter si utilizzano moltissime immagini e video, privilegiando altresì le notizie sulle nuove collezioni, sui prezzi e sulle campagne pubblicitarie, fortificando l'immagine dei diversi brand.

Tutto questo risulta essere ancora più importante se si considera che il settore della moda si sta strutturando come un vero e proprio sistema multimediale il quale, pure mediante la diffusione di smartphone e tablet, consente di provare l'esperienza delle maison a 360°, dal *livestreaming* oppure le dirette Facebook delle sfilate fino all'e-shopping mediante particolari app.

Nella moda, la vera differenza sul web, per consentire il raggiungimento del proprio pubblico in modo preciso e professionale costituendo la propria identità online sono, principalmente, tre:

1. Il sito web (o blog);
2. I social "giusti" per l'attività svolta;
3. L'ufficio stampa;

Questo per due principali ragioni⁵⁴:

- Il primo è che ogni social necessita di un approccio strategico differente. Non può essere impiegata solo una strategia, è necessario quindi individuare le varie tipologie di pubblico e produrre per ciascuno di essi il piano più adeguato. Gli insights vengono collocati secondo una precisa strategia, servono per essere studiati, interpretati e impiegati per modificare (sì, anche in corso d'opera) la propria strategia.
- Il secondo è che gestire tutti i social network, in prima persona, è molto complicato difficile e necessita di competenze specifiche e tanto tempo a disposizione, pure se si impiegano software di pubblicazione automatici. Pertanto, è necessario affidarsi ad esperti di social media marketing che gestiscano le varie pagine o è meglio selezionare un paio di social e dedicarcisi tutti i giorni.

⁵⁴ S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il Marketing omnicaie, tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, 2017.

I social sui quali, chi lavora nella moda, dev'essere presente sono essenzialmente tre:

1. Facebook
2. Instagram
3. LinkedIn

Facebook permette di fare Storytelling (indispensabile per una strategia di Personal Branding e di fidelizzazione di lettori o clienti): avere una pagina (aziendale o meno, l'importante è che non sia un profilo privato) consente di sponsorizzare i propri post e i propri prodotti, di controllarne i risultati e adeguarli in funzione delle occorrenze, di studiare in maniera più precisa il proprio target di riferimento e di creare e/o rinnovare in maniera corretta la propria fanbase.

Tre suggerimenti⁵⁵ utili che aiutano nell'utilizzo di questo social sono:

- L'algoritmo di Facebook attualmente penalizza la forma classica di pubblicazione foto insieme ad un link. Al momento, i video riscuotono una buona reach organica e, nel caso in cui vengono sponsorizzati in maniera ottimale, permettono di raggiungere degli ottimi risultati.
- Quando si realizzano delle ADV è opportuno fare degli A/B test per verificare cosa gli utenti apprezzano di più, senza frazionare eccessivamente il budget a disposizione. Tuttavia, è importante evidenziare che non si può solo puntare alla vendita: in virtù del fatto che Facebook è un social "di svago", è necessario prima conquistare i lettori, farli accostare al settore e successivamente farli diventare dei potenziali clienti.
- Banale, ma non eccessivamente, installare il pixel di monitoraggio sul sito del cliente per effettuare retargeting.

Instagram, invece, è l'ideale per chi vuole comunicare mediante l'uso di immagini, elemento imprescindibile per chi opera nel settore della moda.

Per tale ragione, per creare un profilo Instagram che crei interesse negli utenti è necessario pubblicare foto di qualità, selezionare i filtri giusti, gli hashtag più

⁵⁵ M. CIOPI, *PMI e nuove tecnologie della comunicazione, applicazioni gestionali ed implicazioni strategiche*, Franco Angeli, 2015.

popolari per quella tipologia di attività e provare a costruirsi una propria personalità mediante i propri scatti.

Per coloro che producono abiti tutto ciò è ancora più rilevante in quanto, mediante Instagram, è possibile esprimere la filosofia del proprio brand e mostrare retroscena della propria produzione con l'obiettivo di instaurare un rapporto di empatia e interesse con i clienti.

CAPITOLO 3

L'OPZIONE OFF LINE E ON LINE IN UNA STRATEGIA OMNICANALE

3.1 La matrice delle emozioni tra online e offline

Attualmente la scelta migliore per coloro che possiedono un'attività imprenditoriale nel settore della moda, è quella di trasformare il profilo personale in uno aziendale al fine di controllare i risultati e iniziare anche qui delle campagne pubblicitarie sponsorizzate.

Si tratta di una strategia che può supportare e aumentare la comunicazione su internet, mentre il viceversa non è realizzabile. Bigliettini da visita, logo, brochure, flyers, insegna sono soltanto alcuni dei possibili strumenti utilizzati dal marketing tradizionale aventi un costo basso che possono facilitare l'aumento del traffico sul web.

È certo che la pubblicità effettuata su display in luoghi pubblici e frequentati come la metropolitana, gli aeroporti oppure i grandi magazzini è onerosa, ma, bisogna considerare che i risultati che si ottengono in termini di visibilità sono eccezionali⁵⁶.

È in grado di creare una pubblicità diretta ad un pubblico che non usa internet e, nonostante una grande percentuale di persone sia online e sta continuando ad aumentare, non dimentichiamo che esistono ancora mercati difficili da raggiungere usando solo i media digitali.

In molti settori, i potenziali clienti preferiscono toccare con mano quello che sono pronti ad acquistare, anche e soprattutto per i prodotti tessili e quindi il settore moda. Mediante le strategie di comunicazione offline si possono organizzare eventi fieristici per far assaggiare, ad esempio, i prodotti enogastronomici ai consumatori.

⁵⁶ D. FONTANA, Digital Copywriter: Pensa come un copy, agisci nel digitale, Franco Angeli, 2017.

Dopo aver definito e inteso che cosa si intende per comunicazione offline, si può affermare che internet è uno strumento e non un fine, è un veicolo con il quale è possibile assicurarsi tante cose ma non tutto.

Per queste ragioni e per il bene dell'azienda si dovrebbe optare per una soluzione che prevede di integrare entrambi i modi.

Negli ultimi anni si è assistito ad un incremento delle campagne integrate tra fisico e web e, sebbene svariate attività continuino a sentirsi parte di una delle tipologie di disposizioni, le operazioni di marketing attuate comprendono risorse trasversali.

Sebbene sia evidente per una società di e-commerce fare pubblicità sui social network e naturale per un negozio fisico prendere parte ad eventi locali, molto spesso i confini tra queste due realtà non sono molto ben delineati.

Ordinare un capo d'abbigliamento online, senza avere la possibilità di valutare con mano la qualità del prodotto, non è particolarmente incentivante. Il brand⁵⁷ *Indochino* vende completi da uomo fatti su misura e offre un servizio chiamato *Traveling Tailor*, che permette ai clienti di farsi prendere le misure, verificare in prima persona i tessuti e discutere di eventuali personalizzazioni con un professionista⁵⁸.

Qualche anno fa, *Coca Cola Light* ha lanciato una campagna pubblicitaria dal nome *The Heart Truth*, il cui fine era rappresentato dal sensibilizzare le donne sulla tematica delle malattie cardiache: veniva domandato alle donne, mediante hashtag #showyourheart, di inviare delle foto per partecipare in un secondo momento ad un concorso.

Nell'epoca dei social, ciascun prodotto materiale dovrebbe avere stampato sulla propria superficie, un link, un hashtag oppure qualunque altro rinvio che consenta all'utente di statuire una connessione con il brand anche online. Alla stessa maniera, segnalare a modo digitale le proprie attività "reali" può essere utile per richiamare nuovi clienti.

⁵⁷ D. FONTANA, *Digital Copywriter: Pensa come un copy, agisci nel digitale*, Franco Angeli, 2017.

⁵⁸ Un'immagine vale più di mille parole. Niente di più vero per un barbiere americano che ha scoperto nel blog il modo migliore per spargere la voce sui servizi da lui offerti.

Le opportunità sono quindi praticamente illimitate. *Movember* ha iniziato una campagna promozionale online molto incisiva ma contemporaneamente ha strutturato sette serate di gala negli Stati Uniti, e i video delle feste sono stati inviati nelle email. Il risultato di questa strategia è stato, oltre ad un'elevatissima presenza di *social buzz*, un incremento del 300% dei download di app⁵⁹.

I social media sono quindi lo strumento ideale per ottenere un feedback delle campagne marketing.

Pubblicare post diversi per ogni social utilizzato, in corrispondenza di ogni evento del brand dovrebbe essere la base di ogni campagna pubblicitaria. Creare una specie di *hub*, sul sito oppure sui social network, può conservare tutti gli utenti coinvolti all'interno di tale vortice.

È possibile immaginare una matrice che rappresenti i livelli di emozioni attivabili da un'azienda attraverso le attività online e offline. La posizione fra queste due dimensioni coincide con differenti livelli di potenziale coinvolgimento emotivo da parte dei consumatori.

Fig. 5: La matrice delle emozioni⁶⁰



⁵⁹ E. BRYNJOLFSSON, M.D. SMITH *Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers*, *Management Science* Vol. 46, No. 4, April, 2017.

⁶⁰ Fonte: <http://www.thismarketerslife.it>

È possibile identificare le quattro posizioni in questo grafico (figura 5) nel modo seguente:

1. **Azienda dot-com**, nata online o che lavora quasi esclusivamente nel digitale con presenza fisica limitata.
2. **Azienda Brick and Mortar** o che opera prevalentemente nel mondo reale, attraverso i negozi fisici.
3. Azienda che opera attraverso **entrambe le dimensioni**, online e offline, e sfrutta in maniera ottimale le sinergie e la coerenza nelle attività.
4. **Azienda innovativa**, tipicamente start-up, che rompe gli schemi e che attraverso nuove formule di offerta allarga il ventaglio delle emozioni dei consumatori⁶¹.

Ne deriva che ogni azienda può idealmente interagire con la propria audience sulla base del range di emozioni definito dall'area entro i confini tratteggiati. Il fine ultimo di tutte le aziende consiste nell'aumentare il più possibile tale area, spingendo la propria posizione verso l'esterno rispetto all'origine degli assi.

In buona sostanza, se un'azienda che opera offline aumenta la propria presenza offline avrà un ritorno limitato a dispetto del caso in cui inizi ad essere presente anche on line, soddisfacendo le richieste dei consumatori⁶².

Le scelte dei consumatori possono essere influenzate agendo sui seguenti settori, che fanno leva sull'emotività:

1. **Visual**: video, foto, immagini, presentazioni, infografiche
2. **Intrattenimento**: audio, social, contest, proximity marketing
3. **Psicologia**: storytelling, marketing sensoriale, conversazioni, co-creazione

Verosimilmente, le attività gestite da un'azienda incideranno in maniera più incisiva sulle emozioni delle persone se verranno presentate a loro mediante vari *touchpoint*. In tal caso l'esperienza di contatto con il brand stesso diventa unico, traducendosi in un meccanismo di fidelizzazione del cliente⁶³.

⁶¹<http://www.thismarketerslife.it>

⁶² E. PITASSI, B. PUSCHIASSIS, *Guida al Commercio Elettronico, Federconsumatori Friuli Venezia Giulia*, 2018.

⁶³ Ibidem

3.2 Multicanalità e omnicanalità: come integrare i canali di vendita

Solitamente il valore aggiunto avvertito dal cliente risiede nell'esperienza, non nel prodotto in sé. Attraverso tale espressione potremmo sintetizzare il concetto che le aziende non devono mai dimenticare per farsi preferire dalle persone e che sarà esaminato in questo paragrafo.

È opportuno tenere in considerazione che l'esperienza deve essere messa a confronto con il gradimento del cliente, e solitamente tali esperienze non sono pianificabili oppure controllabili dalle imprese.

All'interno degli studi sul consumatore, le prime apparizioni del termine "esperienziale" si verificano negli anni ottanta mediante l'opera di Holbrook e Hirschman (1982)⁶⁴, i quali identificano l'*experiential views* come un approccio che si concentra sulla natura simbolica del consumo, e che si basa sull'idea dell'esperienza di consumo come attività esercitata per provare sensazioni e distrazioni.

A questa teoria seguirono in diversi che studiarono la materia e che potremmo dividere in tre filoni principali⁶⁵:

- Un primo gruppo di autori esaminano l'esperienza di acquisto e di uso dei prodotti e consigliano strumenti manageriali per rendere tali prodotti esperienziali. Ciò significa accrescerli di contenuti emozionali e significativi per variarli in fonte di esperienza per il cliente.
- Il secondo gruppo si focalizza principalmente sulla *shopping experience* e cerca di capire le determinanti dell'esperienza nel punto vendita per ottenere implicazioni manageriali per trasformare il luogo fisico in un luogo esperienziale.
- Un terzo filone di studi si focalizza sull'esperienza in quanto oggetto di scambio, ovvero come prodotto a sé stante.

Negli anni '90 Pine e Gilmore (2000) hanno messo in luce come l'economia, e di conseguenza il marketing, stesse cambiando anche dal punto di vista di ciò che

⁶⁴ A.O. HIRSCHMAN, *Shifting involvements: Private interest and public action*. Princeton University Press, 1982.

⁶⁵ Ibidem.

proponeva agli individui e come questa idea dovesse avere un importante valore aggiunto per essere apprezzata⁶⁶.

Secondo gli autori, l'ultima e più recente frontiera economica è legata alle esperienze e proprio queste sono le proposte a più alto valore aggiunto per le persone.

Sebbene inizialmente sul mercato venivano scambiate le *commodity*, materiali naturali fungibili, dove il marketing come noto a noi oggi non aveva motivo di esistere, mediante il miglioramento del regime economico e la rivoluzione industriale si è giunti alla produzione di beni.

Via via che i servizi crescono, divengono sempre più personalizzati e le tipologie di consumatori si moltiplicano in maniera esponenziale si arriva ad una graduale e inevitabile saturazione del mercato dei beni e anche del mercato dei servizi, specialmente a causa dello sviluppo dell'utilizzo delle tecnologie che hanno comunque portato rilevanti mutamenti per imprese e persone.

La nuova offerta che le aziende cercano è diventata così l'esperienza la quale aggiunge altro valore ad un momento oppure all'utilizzo di un prodotto/servizio. Tutto ciò permette di generare un piccolo ricordo nella mente del consumatore che sarà più forte di ogni altra tipologia di comunicazione e, se sarà apprezzato e indimenticabile rappresenterà la base per una fedeltà durevole o per lo meno un passaparola positivo.

Gilmore (2010) sanciva che: *“Nel comprare un servizio una persona acquista una serie di attività intangibili che vengono svolte per suo conto. Ma quando compra un'esperienza questa persona paga per poter trascorrere del tempo a gustarsi una serie di eventi memorabili messi in scena da un'impresa come in una rappresentazione teatrale, per coinvolgerlo a livello personale”*⁶⁷.

⁶⁶ E. PITASSI, B. PUSCHIASIS, *Guida al Commercio Elettronico, Federconsumatori Friuli Venezia Giulia*, 2018.

⁶⁷ B. J. PINE, & J. H. GILMORE, *Satisfaction, sacrifice, surprise: three small steps create one giant leap into the experience economy. Strategy & Leadership*, 28(1), 18-23, 2010.

Con tale teoria, si vuole precisare, che non vengono rimosse le famose 4P del marketing mix teorizzate da Kotler (1999)⁶⁸, ma devono essere riviste in un'ottica esperienziale.

La *customer experience* è una combinazione dei quattro elementi chiave, *prodotto, prezzo, luogo, promozione* tali che il cliente viva un'emozione che percepisce come valore aggiunto rispetto al prodotto in sé.

Ripercorrendo quanto attualmente si sta verificando con l'integrazione dell'offerta omnicanale, quindi con la sostituzione dell'esperienza fisica con quella digitale, i due studiosi americani hanno proposto un modello schematizzato per raggruppare le probabili tipologie di esperienza che consentono di coinvolgere il consumatore. Questo modello è organizzato su due assi o dimensioni⁶⁹:

- Il primo asse, posto in orizzontale, è in funzione del coinvolgimento della persona all'esperienza stessa, se esso è attivo o passivo nel vivere il momento memorabile.

Abbiamo quindi ad un estremo la *partecipazione passiva* in cui il consumatore è solamente spettatore di ciò che gli succede intorno e gli esempi più importanti di esperienze a partecipazione passiva sono rappresentati dall'osservazione di uno spettacolo oppure dall'ascolto della musica ad un concerto. Dall'altra parte, si trova la *percezione attiva* del cliente, il quale agisce personalmente sulla *performance* o sull'evento alla quale sta partecipando. L'esempio più chiaro per capire tale dimensione è rappresentato dalla pratica sportiva, dove la persona opera attivamente per creare l'esperienza.

- La seconda dimensione mostra il coinvolgimento della persona con l'ambiente esterno dove si svolge l'evento o la *performance*. Raffigurato nell'asse verticale, tale dimensione presenta come estremi da un lato l'*assorbimento* e dall'altra l'*immersione*.

⁶⁸ KOTLER, P., (1999), *Marketing management. Analisi, pianificazione, attuazione e controllo*, ISEDI, Torino.

⁶⁹ KATHERINE N. LEMON & PETER C. VERHOEF, *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, American Marketing Association, 2016.

- Per assorbimento si vuole intendere il momento in cui l'esperienza entra nella persona mediante la mente, come ad esempio la visione di un film al cinema o l'ascolto di una lezione universitaria.
- Con l'immersione contrariamente, la persona si trova all'interno dell'esperienza stessa, prendendo parte fisicamente o virtualmente di quello che succede intorno a sé. Qui troviamo differenti tecnologie recenti che consentono di incrementare la realtà che ci circonda e sono magnifici esempi di esperienza con un elevato livello di immersione.

Analogamente, la tesi che sostiene questo lavoro, più in generale, è fornita da Bernd H. Schmitt (1999), il quale basa in senso lato permette di considerare l'esperienza omnicanalità all'*experiential marketing* su quattro elementi chiave: focus sull'esperienza del cliente, attenta valutazione della situazione di consumo, identificazione dei driver razionali ed emozionali di consumo ed utilizzo di strategie gestionali multiformi⁷⁰.

Il mutamento del paradigma del marketing in ottica esperienziale richiede una trasformazione di focus sul consumatore e sulle dinamiche di acquisto che fa venire a galla alcune diversità rispetto allo schema tradizionale. Ciò non significa però che si escludano l'un l'altra, ma è adeguato scegliere le teorie di marketing coerenti all'obiettivo esperienziale a cui aspirano le aziende.

MARKETING TRADIZIONALE

MARKETING MULTICANALE

| Acquisto | Consumo |
|--|---|
| Attributi funzionali e benefici del prodotto | Esperienza intera del consumatore |
| Consumatore come decision-maker razionale | Consumatore come individuo razionale ed emotivo |
| Modelli e strumenti utilizzati maggiormente analitici e quantitativi | Strumenti più eclettici |

⁷⁰ B. H. SCHMITT, *Experiential marketing: How to get customer to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York, 1999.

Si distinguono cinque tipi di esperienze denominate SEM, l'acronimo di *strategic experiential modules*. In tali moduli esperienziali sono da prendere in considerazione tutte le esperienze di natura sensoriali, emozionali, cognitive, comportamentali e relazionali⁷¹.

La finalità di questa tipologia di approccio al marketing è trovare l'esperienza olistica dove coesistono i diversi moduli per una straordinaria proposta al consumatore.

Gli elementi dell'*experience economy* e dell'*experiential marketing* determinano un filone manageriale di gestione delle aziende in cui il concetto della *customer experience* si aggiunge alla concezione che per realizzare valore l'esperienza "a tutto tondo", deve essere, come più volte suggerito dagli stessi studiosi, "memorabile", "olistica" e "straordinaria"⁷².

Ancora, secondo Gentile, Spiller e Noci (2007)⁷³ l'esperienza del consumo *multichannel* nasce da un insieme di reciprocità tra cliente, prodotto e azienda che genera una reazione.

Per Meyer e Schwager (2007)⁷⁴ "la customer experience è la risposta soggettiva dei consumatori a ogni contatto diretto e indiretto con l'organizzazione."

Tali contatti possono avvenire mediante gli acquisti, nell'ipotesi di quelli diretti, oppure attraverso incontri non pianificati con il brand, come ad esempio mediante la pubblicità, le recensioni o le raccomandazioni di conoscenti.

L'approccio al canale digitale porta a rivedere un cambio di focus per centrare ogni attività sul consumatore e sul rapporto con esso, e si inizia ad utilizzare l'approccio del CRM, acronimo di *Customer Relationship Management*.

⁷¹ KATHERINE N. LEMON & PETER C. VERHOEF, *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, American Marketing Association, 2016.

⁷² B. H. SCHMITT, *Experiential marketing: How to get customer to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York, 1999.

⁷³ C. GENTILE, N. SPILLER, & G. NOCI, How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410, 2017.

⁷⁴ C. MEYER, & A. SCHWAGER, Customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116-126, 2017.

Questo può essere definito come il processo di gestione delle relazioni con i clienti per far aumentare il valore percepito del prodotto e renderli fedeli all'azienda. Attraverso la diffusione della *customer experience* si è affermata una nuova tipologia di approccio che è stata definita *Customer Experience Management*, CEM.

A differenza dal CRM che raccoglie notizie sui consumatori, il CEM rileva le opinioni delle persone sull'azienda cercando di comprendere le reazioni istantanee alle esperienze di contatto con i *touchpoint* aziendali.

Proprio grazie al CEM si può formare la giusta *customer experience* per offrire ai consumatori un'offerta che colmi la distanza tra le loro aspettative e l'esperienza vissuta.

Attraverso l'approccio del *Customer Experience Management* si può definire quali sono i fattori decisivi per il consumatore per la realizzazione dell'esperienza. L'identificazione puntuale di questi aspetti è inoltre fondamentale per la corretta allocazione delle risorse nei driver più utili e importanti per contatto con i propri clienti.

In letteratura ci sono stati diversi autori⁷⁵ che hanno cercato di sintetizzare le determinanti della *customer experience* e hanno individuato una serie di punti che possono influenzare la percezione del consumatore nei confronti dell'azienda nei momenti d'acquisto⁷⁶.

Inoltre è fondamentale valutare tali parametri, stabilendo le nuove forme di consumo e le nuove vie d'acquisto dei clienti.

⁷⁵ R. JAIN, & S. BAGDARE, Music and consumption experience: a review. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(4), 289-302, 2011; P.C. VERHOEF, K. N. LEMON, A. PARASURAMAN, A. ROGGEVEEN, M. TSIROS, L. A. & SCHLESINGER, Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41, 2009; A.S. SATHISH, & R. VENKATESAKUMAR, Coffee Experience and Drivers of Satisfaction, Loyalty in a Coffee outlet-With special reference to "café coffee day". *Journal of Contemporary Management Research*, 5(2), 1, 2011.

⁷⁶ Queste teorizzazioni, basate anche su ricerche empiriche, prendono in considerazione parametri che potrebbero necessitare di alcuni adattamenti, soprattutto di senso, nel caso dei diversi settori in cui le aziende operano.

La teoria che si considera migliore nel riassumere le determinanti dell'esperienza d'acquisto del consumatore è quella di Verhoef et al. (2009)⁷⁷ i quali specificano in otto macro-categorie gli elementi da prendere in considerazione per produrre un'esperienza unica e memorabile.

In chiave multicanale, è possibile analizzare otto driver che impattano sull'esperienza di acquisto del consumatore e che quindi influenzano la sua propensione a rivolgersi non più soltanto ai canali tradizionali ed agli store per acquistare.

Spesso, invece, l'atto di acquisto diventa un momento privato e riservato in cui il consumatore si dedica un piccolo scorcio della giornata, senza essere influenzato o disturbato.

Le otto categorie precisate dagli autori sono⁷⁸:

1. *Social environment* (ambiente sociale): l'esperienza delle persone è fortemente influenzata dall'ambiente sociale che le circonda. Nei punti vendita come negli spazi online i consumatori interagiscono con il personale e gli altri clienti e si scambiano informazioni. La concentrazione delle aziende è volta al migliorare le relazioni consumatori-personale, trascurando quelle tra clienti stessi. È fondamentale monitorare il più possibile la propria clientela, effettiva e potenziale, cercando di capire l'effetto sociale che i prodotti suscitano.

Per di più la reciprocità sociale con l'ambiente e le altre persone condiziona molto la percezione da parte dell'individuo dell'azienda nella mente del consumatore, fattore che genera la seguente propensione al *word-of-mouth* positivo abbastanza che negativo. Ad ulteriore riprova della rilevanza dell'ambiente e dell'esperienza positiva, sia essa fisica o digitale, esiste una curiosa statistica secondo cui nell'ipotesi di esperienza negativa una persona condivide il disagio di questo episodio in media con

⁷⁷ P.C. VERHOEF, K. N. LEMON, A. PARASURAMAN, A. ROGGEVEEN, M. TSIROS, L. A. & SCHLESINGER, Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41, 2015.

⁷⁸ P.C. VERHOEF, K. N. LEMON, A. PARASURAMAN, A. ROGGEVEEN, M. TSIROS, L. A. & SCHLESINGER, Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41, 2015.

dodici persone, contro le nove alle quali racconta e con le quali rievoca un'esperienza positiva vissuta⁵.

2. *Service interface* (servizi di assistenza): con questo termine si indicano tutti i servizi messi a disposizione dell'azienda per assistere il consumatore in ogni fase del processo d'acquisto. Dalla fase della scelta fino all'assistenza post vendita le persone si aspettano che l'azienda riesca ad aiutare e risolvere ogni bisogno o problema, è importante cercare di non deludere tale aspettativa. I canali digitali consentono di ottimizzare l'interazione con le persone che richiedono aiuto diretto sia in termini di tempo che di qualità del servizio.
3. *Retail atmosphere* (Atmosfera del punto vendita): numerosi studi di sociologia dimostrano che l'atmosfera di un ambiente condiziona molto il comportamento delle persone che ci sono al suo interno. Con il termine atmosfera in questo caso si intendono tutti quegli attributi del punto vendita fisico che concorrono a creare l'ambiente in cui i consumatori si trovano a compiere le decisioni d'acquisto⁷⁹.

Un filone particolarmente rilevante di studi si sta affermando per definire la *user-experience* dei siti *web*, proprio questo elemento consente di asserire che l'atmosfera possa essere decisiva anche nella *digital experience*. A tale fattore è collegato solo la problematica della misurazione oggettiva, in quanto non è ancora possibile affermare, in maniera oggettiva, se si è stati capaci di realizzare un'atmosfera positiva.

4. *Assortment* (Assortimento): fattore molto importante per determinare l'esperienza positiva del consumatore è l'assortimento. Con tale termine si individua l'insieme dei prodotti che un'azienda offre ai clienti per

⁷⁹ Cercare di capire quali elementi, colori e disposizioni sono più apprezzate dai propri clienti aiuta a creare un'immagine di marca migliore nella mente delle persone. Una riflessione può essere fatta anche sui canali online delle aziende, sempre più diffusi e utilizzati. Si può considerare atmosfera, in questo caso, tutto ciò che riguarda la disposizione dei prodotti nelle pagine, i colori utilizzati e le sensazioni che evocano, la presenza di musica di sottofondo e la semplicità di navigazione. Questi elementi senza dubbio agevolano una customer experience da ricordare, o che inconsciamente trasmette sensazioni positive che in futuro faranno preferire quell'azienda piuttosto che un'altra.

soddisfare i propri bisogni. Gli aspetti significativi dell'assortimento sono in particolare la varietà, la dimensione, la qualità e l'unicità.

Una proposta diversificata non significa necessariamente che l'offerta è qualitativamente elevata, e solitamente non c'è proporzionalità con la positività dell'esperienza. L'analisi della varietà dell'offerta è fondamentale per offrire sempre i prodotti giusti in funzione dei gusti che manifestano i vari gruppi di consumatori.

Per quanto concerne la dimensione, la quale si può definire anche come quantità di prodotti, va sottolineato che non esiste la regola secondo la quale più prodotti si hanno più si è preferiti.

5. *Price* (Prezzo): questa variabile è forse quella che più condiziona le scelte di acquisto delle persone. È altresì un fattore importante per il risultato economico dell'azienda e influisce sul suo successo sul mercato.

Per condizionare l'esperienza questo elemento è fondamentale se collegato alla strategia delle promozioni, che possono essere presentate con svariate modalità, dai campioni ai buoni sconto, dalle offerte ai premi fedeltà, ma che implicano sempre vantaggi economici per il cliente.

Lo sfruttamento simultaneo e concatenato di promozioni differenti consente un coinvolgimento del consumatore e una possibilità di attrazione dei potenziali clienti che non hanno ancora concluso il processo decisionale d'acquisto.

6. *Alternative channels* (Canali alternativi): con tale termine si vuole esaminare la pluralità di canali di comunicazione e di vendita mediante i quali i clienti entrano in contatto con l'azienda lungo il percorso d'acquisto.

Integrare e coordinare le attività presentate al pubblico su ogni singolo canale è fondamentale per presentare un'offerta e informazioni complete in ogni momento e in ogni luogo le persone manifestino l'intenzione di acquistare un prodotto.

La tecnologia, in quest'ottica, offre rilevanti opportunità per dimostrare ai clienti di essere aziende innovative e stupire con l'utilizzo di nuovi canali di comunicazione. In ottica della *customer experience* questa variabile

stabilisce con esattezza ed in modo rilevante la qualità dell'esperienza e permette di raggiungere le persone in molti modi, in diversi momenti e sempre offrendo un valore aggiunto⁸⁰.

7. *Retail brand* (Marca del venditore): la marca influenza in maniera importante le scelte e i comportamenti delle persone. Tanto più la percezione è positiva, o tanto maggiore è l'*awareness* del brand tanto maggiori saranno le possibilità di essere considerato tra le alternative d'acquisto di valore.

Nel vivere la *customer experience* gli elementi che condizionano la *brand perception* sono importantissimi perché da questi provengono una serie di aspettative che ci si attende siano soddisfatte dall'azienda.

Il collegamento *brand* – esperienza è dunque molto forte e mediante il simbolo, il logo e/o il termine che individua e distingue l'azienda dai *competitor* si può condizionare la percezione delle persone nei riguardi dei valori, dell'immagine e dello status che la marca trasmette. Ciò senza dubbio condiziona ogni punto di contatto con il *brand* stesso e inoltre l'intera *shopping experience*. Ancora, il *brand* condiziona le altre variabili della *customer experience*. È sufficiente considerare come un marchio possa influenzare la propensione di spesa degli individui per prodotti specifici, o come incrementi la percezione della qualità di un bene rispetto a quanto lo sia realmente.

8. *Customer experience* (t-1): l'ultimo elemento che condiziona la *customer experience* nasce dal fatto che ciascun momento della quotidianità non è a sé stante ma ricompreso in un succedersi immediatamente di eventi che si condizionano a vicenda in maniera importante.

L'esperienza non deriva da un'interazione singola e circoscritta nel tempo con il punto vendita oppure con il sito web oppure con le pagine social dell'azienda, tuttavia è il frutto di molteplici episodi di contatto che si

⁸⁰ L'analisi dell'importanza di utilizzare e presidiare diversi canali di comunicazione e vendita sarà importante argomento di discussione anche nei successivi capitoli, spostando il punto di vista dal lato aziendale per capire l'evoluzione delle strategie che portano i brand ad osservare il mercato in ottica omnichannel.

verificano in luoghi e con dinamiche solitamente molto diverse. Ciascuna fase della *customer decision journey* possiede delle caratteristiche e delle dinamiche che aiutano a generare nella mente del consumatore l'esperienza di consumo e la somma di tali percezioni produce l'esperienza olistica che la persona sperimenta e genera in sé. Gli step che condizionano l'esperienza vanno dalle prime fasi di ricerca fino alle interazioni post-acquisto.

“Capire come il proprio brand è percepito dalle persone è una chiave importante per migliorare le azioni atte alla creazione di una positiva esperienza di consumo. L'esperienza è diventata oramai la chiave per il successo. Il vero valore aggiunto che le aziende devono ricercare”⁸¹.

Il rapporto che tutti abbiamo con i brand si basa su ciò che suscita in noi, le emozioni e, come è emerso dai paragrafi precedenti, le sensazioni che percepiamo quando entriamo in contatto con le aziende sono essenziali per posizionare nella mente una marca.

Di conseguenza, per capire le evoluzioni nei comportamenti dei consumatori bisogna capire cosa è cambiato nello scenario attorno ad essi e come sono cambiati i modelli di interazione tra le persone e con le aziende.

Lo studio dell'evoluzione tecnologica consente di comprendere come sia sempre più importante per gli operatori di marketing, e per il management aziendale, considerare i concetti di *customer decision journey* o di *customer experience* in maniera lineare sempre più collegata e coerente con il movimento dei clienti lungo tutti i punti di contatto con l'azienda.

3.3 Il ruolo del brand: significato per il consumatore, l'azienda, la società

L'interesse delle imprese e del mondo economico verso la marca è piuttosto recente. Infatti, è nei primi anni '80 che in Europa, in particolare nel nostro paese,

⁸¹ S. NEWMAN, *Building microservices: designing fine-grained systems*. " O'Reilly Media, Inc.", 2015.

si riscontrano numerose acquisizioni di marche note, in genere da parte di grandi imprese, con lo scopo di aumentare le quote di mercato o di entrare in nuove nicchie.⁸²

La marca riflette i giudizi positivi e negativi del consumatore, del distributore, del personale e delle attività di comunicazione dell'impresa. Appare pertanto opportuno analizzarne le diverse funzioni economiche che svolge, prima di tutto per il consumatore. La marca permette al compratore di esprimere le sue peculiarità e, per lo stesso, rappresenta la “memoria” del bene che si manifesta su tre livelli⁸³:

1. *top of mind*: marca nominata per prima tra quelle conosciute da un campione di soggetti intervistati;
2. *notorietà spontanea*: livello di consapevolezza delle marche nominate in maniera spontanea;
3. *notorietà sollecitata*: livello di consapevolezza delle marche identificate in un elenco somministrato al campione di soggetti intervistati.

Connessa all'immagine, e quindi alla personalità, è la promessa di valore che la marca trasmette, valore che risulta dalle interazioni del marketing mix con il consumatore. Spetta alla pubblicità trasformare i benefici percepiti nei prodotti da un elenco generico in benefici carichi di appeal emozionali.

Realizzare una marca (*branding*) vuol dire perciò sviluppare e conservare “*un insieme di attributi e di valori di prodotto che siano coerenti tra loro, adeguati, distintivi, tutelabili e che si adattino ai desideri dei consumatori*”.⁸⁴

Una prima decisione consiste nell'apporre o meno una marca al prodotto. A sostegno della prima soluzione si muovono numerose argomentazioni relative all'acquirente, al produttore/venditore, al distributore e alla società nel suo complesso.

Nell'ottica del compratore, la marca permette di identificare la qualità del prodotto. Quasi sempre il consumatore ha un'immagine di marca che gli deriva da

⁸² Collese, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

⁸³ Ibidem.

⁸⁴ Murphy, J. M., (1989), *Branding*, Milano, Mc-Graw Hill.

passate esperienze di acquisto e uso di prodotti appartenenti a quella data azienda, o da giudizi espressi da influenzatori o gruppi di riferimento. La marca permette nel caso della vendita a self-service di individuare il bene, facilita l'acquisto di nuovi prodotti, oltre, evidentemente, alla ripetizione dell'acquisto.⁸⁵

Utilizzare la marca permette al produttore/venditore di essere perfettamente ricordato dal compratore (preferenza e fedeltà di marca), di difendere i suoi beni dal rischio di imitazione e contraffazione, di conseguire una vendita costante dei prodotti. La marca rappresenta inoltre un importante strumento di lotta concorrenziale e una risorsa patrimoniale intangibile. Inoltre, se è prestigiosa o espressione di stile può essere data in licenza, ricevendo anche per questa via royalties importanti. Infine, se è simbolo di qualità e se offre una promessa specifica può essere ampliata ad altri prodotti e consentire di penetrare in altri mercati.⁸⁶

Per il distributore la presenza nel proprio negozio di marche pubblicizzate a carattere nazionale favorisce sia la visita del consumatore al negozio, sia la valutazione di prestigio che il consumatore assegna al negozio stesso. Ovviamente, l'importanza della marca varia in relazione ai prodotti; ad esempio, è massima per quanto concerne i prodotti di abbigliamento, alcuni prodotti per la casa, ed è invece minima per prodotti come le forcine, il cotone idrofilo, ecc.

Dal punto di vista sociale, la marca favorisce un più alto livello qualitativo dei prodotti (il produttore di marca teme le reazioni negative dei consumatori, in caso di incidente nell'uso o di carenze qualitative manifestate dal prodotto) e favorisce l'innovazione (il produttore di marca tende a conservare i vantaggi differenziali nei confronti dei concorrenti, è inoltre stimolato a creare fedeltà nel riacquisto).

In sintesi, la marca aiuta i clienti ad effettuare l'acquisto (funzione di reperimento), fornisce loro assicurazione di una migliore soddisfazione regolare delle esigenze e li induce a pagare prezzi più alti. Inoltre, attribuisce, sempre agli occhi del consumatore, un'immagine di qualità, svolge perciò funzioni di garanzia, soddisfa spesso il bisogno sociale di status, di personalizzazione,

⁸⁵ Collese, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

⁸⁶ Ibidem.

espressione del concetto di sé o immagine che l'utilizzatore dà di sé agli altri⁸⁷. Incoraggia soprattutto l'acquisto ripetitivo, riduce i costi per la ricerca d'informazioni sul prodotto del consumatore, ma anche del produttore, fidelizza la clientela e favorisce l'affermazione di una valida immagine di impresa.⁸⁸ A queste funzioni Kapferer aggiunge quelle di permanenza, soddisfazione legata alla familiarità e intimità con la marca, di edonismo, legata all'estetica, al design ed etica, legata al comportamento responsabile della marca nei rapporti con la società (aspetti ecologici, relativi ai rapporti di lavoro, cittadinanza, comunicazione pubblicitaria non choccante).⁸⁹

A tutti siffatti benefici della marca dal punto di vista del singolo, del distributore, del produttore, della società bisogna opporre gli svantaggi legati ad un impiego non esatto della marca. L'azienda può utilizzare la marca come strumento di diversificazione di beni omogenei e quindi esaltare una diversità che realmente non c'è, nemmeno nei caratteri che contraddistinguono il produttore, o, peggio, come copertura di caratteri qualitativi e funzionali mediocri o appena sufficienti.⁹⁰ Nonostante ciò l'uso e l'accettazione della marca sono in costante aumento. Proprio per il legame stretto che si viene a creare fra prodotto di marca e qualità, non si deve tuttavia ritenere che, necessariamente, tutti i prodotti di marca siano di elevata qualità o che non esistano marche che trattano prodotti di livello qualitativo inferiore. In effetti, il problema della marca si pone tanto per i prodotti di livello elevato, che hanno quindi una qualità cosiddetta superiore, quanto per quelli di qualità normale o media, cioè per prodotti o marche di massa, che caratterizzano molti beni di largo consumo.⁹¹

⁸⁷ Collese, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

⁸⁸ Ostilio, M.C., (1992), *Il direct marketing: comunicare in modo efficace con i clienti*, Etas Libri, Milano.

⁸⁹ Kapferer, J. N., (1997), *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, London Kogan Page.

⁹⁰ Ibidem.

⁹¹ Valdani, E., (1986), *Marketing strategico: gestire il mercato per affermare il vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano.

Per comprendere in quali mercati e per quali prodotti la marca sia un fattore importante di scelta e al contrario quando non lo sia è necessario fare riferimento al rischio percepito. La marca tende ad affermarsi in un dato comparto nel caso in cui il rischio delle conseguenze negative di una scelta sbagliata sia elevato e superiore al differenziale di prezzo di un altro prodotto. Il grado di rischio percepito evolve nel tempo e secondo le circostanze. Inoltre, non si deve dimenticare il ruolo sociale della marca legato all'espressione della propria identità attraverso segni e perciò marche.

Come detto, non tutti i prodotti sono marcati, nel senso che hanno una marca che viene portata a conoscenza del consumatore (per obblighi di legge deve essere scritto quantomeno il nome del produttore e il luogo dove è stato prodotto il bene). In questo caso si parla di marca generica, cioè di prodotti che presentano un nome, come olio di semi vari, che non identificano il bene, che sono ceduti ad un prezzo decisamente più basso a differenza dei prodotti di marca visto che sono assicurati dal distributore.⁹²

È questo un fenomeno che coesiste con quello tendenziale di un aumento dei prodotti di marca. Il mercato pare dicotomizzarsi: da una parte, aumentano i beni di marche consolidate a livello nazionale rispetto a quelli identificati con marche locali o con seconde marche; dall'altro, crescono i prodotti generici o senza brand⁹³.

Le aziende industriali, per motivi di ordine tattico, al fine di conseguire determinati spazi in certi negozi, evitare che i supermercati o altre strutture della grande distribuzione progettino essi stessi dei prodotti, dando luogo al cosiddetto fenomeno delle marche commerciali o marche private, introducono sul mercato beni di seconda marca, che servono per contrastare eventuali marche concorrenti o per favorire, attraverso la convenienza di prezzo, inserimento, nell'assortimento, di prodotti che svolgono compiti di sostegno a prodotti principali dell'impresa.

Alle marche industriali (o dei produttori) si uniscono quelle commerciali (o dei distributori). Numerose catene di grandi magazzini o supermercati, ma anche

⁹² Collese, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

⁹³ Ibidem.

stazioni di servizio, negozi di abbigliamento, grossisti di prodotti per la casa, di pelletterie, hanno adottato la politica della marca commerciale. Tale politica è uno dei caratteri qualificanti del commercio competitivo nel quale si realizza una competizione tridimensionale non solo separatamente tra le unità commerciali e tra le unità produttive, ma anche tra le prime e le seconde.⁹⁴

Il commercio, forte del proprio controllo del mercato finale, progetta prodotti che fa produrre da imprese industriali di grandi dimensioni, approfittando delle eccedenze di capacità, o da imprese industriali di piccole dimensioni, approfittando delle elasticità produttive, imponendosi come cliente di consistenti dimensioni.

In entrambi i casi, i distributori ottengono prodotti a basso costo che, spesso, permettono loro di lucrare alti margini, dati, in genere, i bassi costi di distribuzione fisica e di pubblicità di cui sono gravati.

Le armi migliori di cui dispongono per pubblicizzare i loro prodotti sono la possibilità di riservare a tali marche spazi più favorevoli nell'esposizione e l'azione del personale di vendita.⁹⁵

Accanto a questa concorrenza tra marche, vi è, specie per molti prodotti correnti realizzati in genere da imprese di piccole dimensioni, la concorrenza fra le “non marche” basata su prezzi bassi, favoriti dalla scarsa qualità dei prodotti oppure dalla mancanza di pubblicità e, a volte, anche da costi di confezione contenuti. Spesso, come detto, anche i grandi produttori non appongono la propria marca su una parte della produzione di qualità inferiore a quella usuale, su prodotti che hanno fini tattici o che servono canali di vendita diversi da quelli che trattano la “prima qualità”.

Il fenomeno della marca è assai complesso.

Nel settore dell'abbigliamento, ad esempio, il nome della marca è spesso definito dallo stilista che ha disegnato il prodotto. Proprio per cogliere attraverso una strategia di marca diversi livelli di esigenze di consumo, gli stessi stilisti

⁹⁴ Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

⁹⁵ Ibidem.

utilizzano differenti marche per canalizzare a livello alto e medio i propri prodotti, proponendo al mercato diverse collezioni.⁹⁶

Si vanno inoltre affermando nel mercato imprese commerciali con una forte componente marketing.

Queste imprese progettano, ad esempio nel settore dell'abbigliamento ma anche in quello dei componenti o delle macchine, dei modelli, dei prototipi, che fanno produrre all'esterno e ai quali appongono il proprio marchio. Questa politica viene seguita anche dai produttori, per completare l'assortimento o per godere, per i prodotti di livello inferiore della gamma, di costi più contenuti, resi possibili dalla fabbricazione del prodotto in aree dove è basso il costo del lavoro, ad esempio il sud est asiatico.⁹⁷

La marca non è importante solo per i beni destinati alla produzione, per i beni di consumo durevole, per i prodotti shopping o specialty, ma anche per i beni di consumo corrente.⁹⁸

Infine, le marche a carattere regionale, che non riescono a raggiungere una diffusione a livello nazionale o internazionale incontrano notevoli difficoltà, sia ad essere accettate dai migliori distributori, sia a spuntare prezzi elevati. Marca e livello dei prezzi sono in stretta sintonia⁹⁹.

3.3.1 La gestione della marca: dalla creazione al declino

L'ideazione di una marca comincia dalla definizione delle caratteristiche più importanti della sua identità:

⁹⁶ Saviolo, S., Testa, S., (2002), *Management in fashion companies*, Etas Libri, Milano.

⁹⁷ Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

⁹⁸ Va diffondendosi, infatti, anche per i prodotti dell'agricoltura la prassi di apporre il marchio sul prodotto o sulla confezione: marchio Jaffa per i pompelmi, bollino blu per la banana Ciquita, marchio Ala per il latte Zignago.

⁹⁹ Ostillio, M.C., (1992), *Il direct marketing: comunicare in modo efficace con i clienti*, Etas Libri, Milano.

- La visione della marca all'interno della categoria di prodotto che ne giustifica la sua ragione d'essere.
- I valori che si collegano alla marca.
- La missione che intende svolgere nel mercato di riferimento.
- Il territorio dove esegue la missione.
- Le competenze tipiche che sono associate alla marca.
- I prodotti o i servizi che rappresentano la vision e la mission.
- Lo stile e il linguaggio tipici.
- Il riflesso, ovvero, la clientela target cui la marca si dirige.¹⁰⁰

Per individuare la visione e la missione della marca bisogna iniziare ad identificare i valori e gli aspetti comunicativi delle marche con le quali bisognerà competere. Stabiliti i valori chiave si potrà poi stabilire la visione e la missione.

Per lanciare la marca sarà poi necessario scegliere un prodotto o un servizio che meglio esprimono, anche dal punto di vista della comunicazione, la marca. Si dovrà poi stabilire il territorio di comunicazione della marca, cioè l'insieme delle parole e degli aspetti visivi attraverso i quali la marca si esprime, i codici che si dovranno riscontrare in tutti i messaggi e in tutte le campagne. In genere essi sono sintetizzati nel libro dell'identità visiva che contiene i tratti dominanti dello stile con cui la marca si esprime, gli ancoraggi visivi o sonori, i codici grafici, i colori, i criteri cui devono sottostare i diversi usi della marca.¹⁰¹

Per conservare la forza della marca è importante mantenere accesi due caratteri decisivi della relazione: quello cognitivo e quello affettivo, in quanto descrivono la risposta dei clienti alla marca. Essi consentono alla marca di differenziarsi dai concorrenti e di attirare l'attenzione su di lei. Ciò che è stato dimostrato da uno studio dell'agenzia Young & Rubicam è che esiste una stretta relazione tra i due aspetti. All'inizio della relazione con la marca il cliente attraverso la comunicazione e la distribuzione percepisce il livello di differenziazione della

¹⁰⁰ Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

¹⁰¹ Collesei, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

marca, determinato dal suo grado d'innovazione. Nel tempo si creano dei legami in termini di familiarità e poi di stima.¹⁰²

Il declino della marca comincia con la riduzione della capacità della stessa di differenziarsi rispetto ai concorrenti, anche se il rapporto emotivo è ancora forte. Per contrastare il declino è fondamentale, innanzitutto, ricreare continuamente la differenziazione innovando e rinnovando il prodotto; mantenendo il posizionamento distintivo, rafforzandolo sugli assi in cui è già forte; aumentando la reputazione della marca; in ogni caso, continuando ad investire in comunicazione, in particolare in pubblicità, sulla marca.¹⁰³

Il valore aggiunto della marca si tradurrà nel premio di prezzo, che remunererà gli investimenti in innovazione di prodotto e di comunicazione.

Per fare in modo che la marca mantenga la sua forza, una volta conquistata, è necessario anche esercitare un efficace controllo della distribuzione, che determina il posizionamento sullo scaffale della marca, e creare delle barriere all'entrata (costi, tecnologia, immagine e comunicazione, completezza della gamma, relazione con i leader d'opinione, controllo della distribuzione, controllo delle attività di assistenza, fornitura di servizi innovativi pre e post vendita ecc.).

104

Per difendere la relazione tra la marca e i suoi clienti le imprese adottano sempre più spesso programmi di fidelizzazione. I clienti fedeli costano meno sia in fase di contatto sia in fase di riacquisto, spendono di più nella marca, sono meno sensibili al prezzo, diffondono un'immagine positiva. Per questa ragione essi pesano di più sul fatturato e sul margine di contribuzione della marca.¹⁰⁵

Per fidelizzare la clientela si devono quindi non solo ridurre al massimo i difetti nei prodotti ma anche offrire dei vantaggi significativi a chi si mantiene fedele, ad esempio permettendogli di usufruire di alcuni sconti o di scelte in periodi

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ Mucelli, A., (2000), *La comunicazione nell'economia d'azienda. Processi, strumenti, tecnologie*, Giappichelli editore, Torino.

¹⁰⁴ Collese, U., Ravà, V., (2009), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

¹⁰⁵ Ibidem.

promozionali, destinandogli alcune attenzioni particolari, tra cui comunicazioni dirette, a lui solo riservate.

3.4 La marca nel settore del fashion & luxury

L'identità della marca si sviluppa, nel tempo, secondo un processo di evoluzione della marca da attributo di prodotto ad attività autonoma in grado di ottenere e valorizzare i prodotti ad essa riferiti.

Tale evoluzione segue tre fasi¹⁰⁶:

1. *marca con sintesi di attributo di prodotto*: all'inizio il potere di ogni marca si limita alla capacità di far distinguere, grazie ad un sistema di segni, i beni di un'impresa da quelli di un'altra. I prodotti contengono in sé elementi di differenziazione e danno significato alla marca;
2. *marca con sintesi di valori*: con il passar del tempo e grazie ad azioni specifiche dell'impresa, la differenziazione dei prodotti abbraccia in misura crescente fattori non tangibili come prezzi, forme, valori evocati. Quindi, la marca acquista una sua personalità che creano per l'impresa e per il consumatore un valore che va oltre gli attributi del prodotto.
3. *marca come vettore di sviluppo*: a questo punto, la marca si stacca dal prodotto comunicando una sua identità autonoma allargando il suo potenziale sia a livello di linea che di business.

Il passaggio da una fase all'altra del ciclo di vita della marca è tipico di quei mercati che vengono a trovarsi in una fase di maturità dove i prodotti si presentano agli occhi del consumatore sempre più omogenei. È soprattutto nel caso dei prodotti moda, dove gli elementi simbolici ed evocativi dominano su quelli tecnico-funzionali, che la marca diviene una leva strategica per differenziare l'offerta ed ottenere un vantaggio competitivo aziendale. Come è ben

¹⁰⁶ Cillo, P., Lanza, A., (2000), *La costruzione dell'identità di marca*, in *Micro & Macro marketing* n. 1, aprile.

noto, la moda presenta un orizzonte temporale alquanto breve (la stagione) che ha portato le imprese a privilegiare strategie orientate al prodotto.¹⁰⁷

Tuttavia, poiché oggi i prodotti risultano sostanzialmente omogenei per il consumatore ed esistendo un rapporto qualità/prezzo adeguato in tutte le fasce di mercato, l'identità della marca crea il *trait d'union* tra il breve e il lungo periodo, tra la dimensione operativa del prodotto e quella strategica del mercato, offrendo un vantaggio e una garanzia che va oltre la stagione.

A differenza di altri settori, per i prodotti moda risulta difficile distinguere, nel processo di sviluppo di identità della marca, la fase degli attributi specifici da quella dei valori. Difatti, quando nasce una marca potrebbe entrare direttamente nella fase dei valori ancora prima di comunicare attributi al prodotto: un esempio è dato dalle griffe dell'abbigliamento di fascia alta, dove la marca comunica "mondi" di riferimento piuttosto che semplici attributi del prodotto. Non si esclude che nella moda una marca possa rimanere strettamente legata al prodotto (Tod's, Moncler, Barbour) ma potrebbe anche aumentare il suo valore se si evolve secondo le tre fasi elencate in precedenza.¹⁰⁸

Il percorso di evoluzione della marca da attributo di prodotto verso sistema di valori oppure vettore di sviluppo, isola e pone in relazione cinque elementi: *contesto socio-culturale di riferimento, identità della marca, assetto organizzativo, cambiamento e competenze aziendali*.¹⁰⁹

Affinché una marca possa acquisire un'identità forte è necessario interpretare per prima quelli che sono i cambiamenti socio-culturali di tipo strutturale della società. Le identità forti hanno origine da una profonda comprensione del mondo in cui vive il consumatore; è grazie ad una segmentazione per *immaginari collettivi* che una marca diviene "concept leader".

Gli immaginari collettivi hanno, infatti, cicli di vita lunghi mentre la tendenza al massimo dura una stagione o pochi anni. Dunque, al fine di poter rendere una identità di marca durevole e con un ampio potenziale di sviluppo è necessario

¹⁰⁷ Poiani, M., (1994), *Alti consumatori. Il marketing dei beni ad alto valore simbolico*, Lupetti, Milano.

¹⁰⁸ Fabris, G., (1998), *Prodotti di lusso*, in Marketing & Marketing, Gotham, Milano.

¹⁰⁹ Saviolo, S., Testa, S., (2002), *Management in fashion companies*, Etas Libri, Milano.

coltivare visioni innovative che siano legate all'evoluzione del contesto socio-culturale.

Per assicurare un successo durevole, l'identità di marca deve essere orientata e sostenuta da *competenze aziendali*, intese come punti di forza che determinino l'unicità dell'impresa sul mercato. Tali competenze possono essere distinte in:

1. *Competenze specialistiche*: riguardano contenuti concreti dell'operatività aziendale (competenze tecnico-produttive, di funzione, di processo);
2. *Competenze generali*: si riferiscono alle modalità complessive di svolgimento dell'attività aziendale (capacità di integrazione interna ed esterna degli attori e delle competenze di filiera).

In termini generali si può affermare che se l'identità di marca è legata alle competenze specialistiche di natura tecnico-produttiva, l'estensione della marca ad altri business potrebbe non risultare credibile; se, invece, le competenze sono collegate al marketing e alla comunicazione o alle competenze di processo l'azione della marca potrebbe essere più ampia.

Infine, c'è da dire che la relazione tra identità di marca, consumatore e distribuzione deve evolvere in continuazione, sia in funzione del progresso tecnologico che del mutamento dello scenario socio-culturale di riferimento¹¹⁰.

¹¹⁰ Cassia, F., (2007), *Estensione di Marca e Successo dell'Innovazione di Mercato Un modello sistemico-relazionale*, in Studi e Ricerche, Ed. Universitarie di Lettere, Economia e Diritto.

CAPITOLO 4

IL SETTORE DELLA MODA VERSO L'OMNISCANALITÀ

4.1 Premessa

Il marketing e la gestione delle variabili di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione permettono alle aziende del settore moda di conseguire un posizionamento competitivo ed efficace e di raggiungere risultati positivi nel mercato.

Innanzitutto è necessario dare una definizione più chiara al significato della parola e, a tale scopo, si fa riferimento a quella espressa da Philip Kotler e Walter Scott: “(...) *per marketing si intendono le attività, svolte da un'organizzazione, di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo per il perseguimento delle sue finalità di scambio con i suoi mercati obiettivo (...)*”.¹¹¹

Questa definizione è già di per sé abbastanza chiara ma, in ogni caso, per meglio specificare il concetto che sta alla base, si può dire che “*il marketing è una disciplina composta dall'insieme delle attività che, ogni impresa, ente o organizzazione, deve mettere in atto per soddisfare i suoi clienti*”.¹¹²

Questa definizione include quelli che sono i principi di base, anche se le tipologie di marketing sono molteplici a seconda delle caratteristiche dell'impresa o a quelle dei clienti. Il punto focale resta comunque uno solo: “*ogni tipologia di impresa, e quindi anche le imprese del settore moda, devono adottare tecniche di marketing appropriate relativamente a ciascun cliente*”.¹¹³ Si tratta degli strumenti che il marketing mette a disposizione per il soddisfacimento del mercato obiettivo.

¹¹¹ Kotler, P., Scott, W., (1993), *Marketing management. Analisi, pianificazione, attuazione e controllo*, ISEDI, Torino.

¹¹² Sciarelli, S., (2014), *La Gestione dell'Impresa tra Teoria e Pratica Aziendale*, CEDAM, Padova.

¹¹³ Easy, M. (2002), *Fashion Marketing*, 2nd ed., Blackwell Science, Oxford.

Nell'ambito del settore moda, le imprese sono sempre più attente a quelle che sono le esigenze del consumatore cercando di rispondere in modo sempre più adeguato; i produttori e i creatori di moda sono, quindi, sempre più portati a tenere in adeguata considerazione le istanze di un pubblico sempre più informato e attento ai prodotti offerti.¹¹⁴

La Moda fino ad oggi ha affrontato il mercato con scarse strategie; l'Italia è stata capace di andare avanti grazie alla forza “*stile/qualità*” del Made in Italy. In questo capitolo della tesi concentreremo l'attenzione principalmente sull'aspetto del marketing come fattore di spinta al successo.

4.2 Il ruolo delle “4P” nel Fashion Marketing

Il *fashion marketing* è lo strumento grazie al quale si realizza l'incontro tra la domanda e l'offerta e che permette alle imprese di avere un punto di riferimento per comprendere, interpretare, agire e dare adeguate risposte strategiche in un settore molto dinamico come quello della moda. Il successo dell'azione del fashion marketing dipenderà, però, dalla combinazione che elementi, politiche e strategie avranno nel contesto del mix.

Il fashion marketing è una strategia raffinata, complessa ed indispensabile in ogni azienda: prodotto, prezzo, posto (location, o distribuzione) e promozione, le quattro “P”, sono più articolate che in qualsiasi altro settore.¹¹⁵

Dunque, il *marketing-mix* è la combinazione, gestione e ottimizzazione di quell'insieme di variabili, cioè prodotto, prezzo, promozione/pubblicità e distribuzione, che sono sotto il diretto controllo del marketing. Ciascuna leva è composta da un insieme di attività che esprimono in dettaglio le azioni da compiere per spingere il consumatore all'acquisto.

¹¹⁴ Saviolo, S., Testa, S., (2014), *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Milano, Etas.

¹¹⁵ Saviolo, S., Testa, S., (2012), *Management in fashion companies*, Milano, Etas.

Il *prodotto* costituisce il cuore intorno al quale gira l'intera attività dell'azienda; per tale ragione, il ruolo ad esso affidato nel mix è quello di soddisfare nel migliore dei modi i bisogni del mercato, del consumatore e dello stesso prodotto:

- *Esigenze del mercato*: il prodotto destinato al mercato deve rispettare le leggi e i regolamenti in vigore sia da un punto di vista commerciale che tecnico-tecnologico.
- *Esigenze del consumatore*: il prodotto non è ciò che l'azienda vuole vendere ma ciò che il consumatore vuole comprare; deve, quindi, rispettare dal momento dell'ideazione al momento della commercializzazione la supremazia del consumatore; l'impresa attraverso il prodotto moda deve esprimere una gamma di emozioni capaci di conquistarlo.
- *Esigenze di prodotto*: un prodotto moda come tale richiederà creatività, originalità, styling, tessuto, colore, silhouette, differenziazione; riuscire a dotare un prodotto delle giuste caratteristiche per rispondere al meglio al mercato richiederà il supporto di un valido programma di ricerca.¹¹⁶

Le caratteristiche di un prodotto possono variare sotto la spinta e l'influenza di una infinità di fattori. Questo significa che il successo o il fallimento di un prodotto dipendono dalla politica di mercato adottata per sostenerlo e, cioè, dal modo in cui si attua la combinazione/manovra dei quattro elementi base.

Un prodotto è qualcosa di più della somma delle sue caratteristiche fisiche. Da un punto di vista di marketing, il prodotto è un bene tangibile o un servizio che soddisfa un'esigenza del consumatore. Il prodotto moda esiste, fa moda, se riscontra consumatori che l'apprezzano, l'acquistano, l'indossano.

Per mettere in atto un'idonea politica di prodotto, le imprese devono monitorare con attenzione la domanda di mercato e le sue caratteristiche. Le imprese devono individuare non solo i bisogni, ma anche i desideri dei consumatori; proprio la possibilità di rispondere ai desideri ha permesso una rivitalizzazione di un sistema maturo come quello della moda¹¹⁷.

¹¹⁶ Scannerini, A., (2010), L., *Le strategie di diversificazione nelle imprese di alta moda*, Pistoia, Tipografia Dami.

¹¹⁷ Sciarelli, S., (2017), *La Gestione dell'Impresa tra Teoria e Pratica Aziendale*, CEDAM, Padova.

La classifica che faceva rientrare il “*Prodotto-Moda*” nel gruppo dei “*bisogni sociali*”, attualmente non ha più valore; un abito oppure un mocassino non sono acquistati per rispondere ad un bisogno primario: “*la moda è il risultato di un bisogno postmoderno di consumare, prima che oggetti, significati*”¹¹⁸; il prodotto deve essere capace di esprimere un “*mondo d’appartenenza*”¹¹⁹, conservando funzionalità ed efficienza.

Le imprese del settore Fashion & Luxury devono individuare “*desideri*”, non più “*bisogni*”; proprio la possibilità di “non massificare”, di rispondere alle *esigenze/desideri* dei consumatori con strategie di differenziazione, piuttosto che di leadership di costo, ha consentito la manovra di ridare vita ad un settore maturo come quello del Fashion & Luxury.

Una valida politica di prodotto si dovrà rapportare ad una serie di caratterizzazioni del prodotto moda quali valenza moda, attualità, innovazione, marchio e notorietà, styling, tessuto, colore, confezionamento e produzione, qualità, vestibilità, rapporto qualità-prezzo; la combinazione di tali elementi deve essere fatta in modo personalizzato ed assolutamente armonico¹²⁰. Sono tutti questi elementi che contribuiscono a caratterizzare il particolare *Prodotto-Moda* come un articolo adatto ad un target piuttosto che ad un altro, ad attribuirgli un preciso “*segmento di mercato*”.¹²¹ La politica di prodotto con tali caratteristiche diviene una componente essenziale della strategia di marketing ed è capace di dare la necessaria differenziazione per sostenere la battaglia concorrenziale.

Per un’analisi chiara e completa del Fashion & Luxury importante studiarne le caratteristiche e le differenze che ci sono tra i seguenti concetti: *lusso, moda, alta moda e prêt-à-porter*.¹²²

¹¹⁸ Giancola, A., (2014), *La moda nel consumo giovanile*, Franco Angeli, Milano.

¹¹⁹ La Rizza, U., (2011), *Non ci sono più bisogni, ma desideri*, Italia Oggi.

¹²⁰ Pambianco, C., (2003) *Le strategie delle aziende della moda nei nuovi scenari di mercato*, Research paper, Milano.

¹²¹ Ogni attore (o marchio) ha un pubblico di riferimento per le sue collezioni, una clientela tipica che deve conquistare, mantenere o allargare.

¹²² Fontana, F., Caroli, M., (2014), *L’industria della moda in Italia: strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*, Roma, RireaLuiss.

Infatti, per chi è esperto del settore, tali concetti hanno significati molto specifici e, pertanto, sono soliti dividere il settore dei prodotti di moda in diverse tipologie. Per agevolare l'analisi e inquadrare meglio i vari segmenti, abbiamo costruito la seguente tabella.¹²³

Tabella 1 – Il prodotto moda: tipologie

| SEGMENTO | CLIENTI | CONTESTO D'USO |
|----------------------|--|---|
| <i>COUTURE</i> | Appassionati, collezionisti | Occasioni uniche-mai |
| <i>PRÊT-À-PORTER</i> | Benestanti, Appassionati, Amanti della moda | Occasioni particolari |
| <i>DIFFUSION</i> | Giovani amanti della moda con discreta capacità di spesa | Vita quotidiana, situazioni informali anche mondane |
| <i>BRIDGE</i> | Persone interessate alle novità delle stagioni | Vita quotidiana, lavoro e svago |
| <i>MASS MARKET</i> | Tutti | Vita quotidiana, lavoro e svago |

Il primo segmento denominato *mass market* è contraddistinto da prodotti di basso prezzo e scarso contenuto stilistico. Si tratta dei prodotti basilari e poco differenziati, comprati solitamente dalla gran parte dei consumatori che ricercano prodotti a basso costo e non sono interessati alle mode¹²⁴.

All'interno di questa fascia bassa possiamo individuare due segmenti:

- *better*, contraddistinto da linee a basso costo e più economiche dei marchi industriali (Fila, Diesel, ...)
- *moderate*, contraddistinto dai prodotti delle marche commerciali (Gap, Zara, Benetton, H&M, ...) e dai prodotti unbranded.

Il secondo segmento comprende i prodotti di fascia media, c.d. *bridge*, ovvero, quei prodotti che hanno un certo stile ed un prezzo modesto per la gran parte degli individui. Si tratta di prodotti per ragazzi o, in generale, per soggetti che amano un

¹²³ Foglio, A., (2012), *Il marketing della moda*, Franco Angeli, Milano.

¹²⁴ Ibidem.

determinato stile ma che non ricercano prodotti che abbiano una certa eccezionalità oppure unicità.

Il segmento c.d. *bridge* nasce negli store del mercato statunitense come “*ponte*” (da qui il termine *bridge*) tra le linee di fascia bassa e i prodotti di prima e seconda fascia dei designer. Il successo di questo segmento deriva dalla capacità dei suoi prodotti di offrire novità al settore in tempi ristretti.

Il terzo segmento, c.d. *diffusion*, è, invece, rappresentato dalla linea di prodotti medio-alta che è destinata a soggetti che hanno una certa disponibilità economica. Si tratta, principalmente, di soggetti che ricercano la qualità del prodotto e pertanto sono pronti a versare anche somme importanti.¹²⁵

I prodotti che fanno parte di questo segmento possono essere:

- beni con uno stile raffinato ed elevato il cui prezzo è dovuto all’innovazione e alla moda;
- beni tradizionali e classici e quindi caratterizzati da un importante livello qualitativo.

Infine, nella linea di prodotti medio-alta vi rientrano i beni di prestigiosi marchi industriali nonché le seconde e le terze linee degli stilisti come, ad esempio, Cavalli, Dolce&Gabbana, Prada. Sono prodotti disegnati dagli stessi stilisti delle fasce alte ma aventi un prezzo alla vendita accessibile, rivolti ad un pubblico giovanile che è alla ricerca di capi alla moda ma a prezzi contenuti.¹²⁶

Infine, abbiamo il segmento dell’*alta moda* al quale appartengono tutti i beni caratterizzati da unicità ed elevatissimo contenuto stilistico. Spesso questi prodotti non sono acquistati per fini utilitaristici ma solo per le emozioni che generano e perché generano, in chi li veste, un senso di appartenenza ad elevate classi sociali.¹²⁷

Il segmento dell’alta moda può essere distinto in due settori: *couture* e *prêt-à-porter* o *ready to wear*.

¹²⁵ Pambianco, C., (2003), *Le strategie delle aziende della moda nei nuovi scenari di mercato*, Research paper, Milano.

¹²⁶ Ibidem.

¹²⁷ Foglio, A., (2002), *Il marketing della moda*, Franco Angeli, Milano.

Il primo settore, la *couture*, rappresenta il padre dell'alta moda in quanto tiene in vita, ancora oggi, la tradizione e le origini dell'alta moda francese e italiana.¹²⁸ Nel corso del tempo, questa tipologia di prodotti è diventata sempre più rara e si stima che ad essa, oggi, siano appassionati non più di duemila clienti nel mondo che ricercano ancora l'unicità e la bellezza di capi che rappresentano vere e proprie opere d'arte.

Il comprato del *prêt-à-porter* o *ready to wear*, invece, nasce negli anni '70 in Italia¹²⁹ dalla collaborazione tra gli stilisti e il mondo industriale. I prodotti che rientrano in questo segmento sono caratterizzati dalla creatività e dalla continua innovazione per restare in linea con gli andamenti della moda e, pertanto, hanno prezzi elevati ma non inaccessibili e un'elevata qualità della sartoria ma non l'unicità. Infine, in questo settore, occorre investire in comunicazione in quanto è molto importante la marca e l'immagine della griffe.¹³⁰

Molto spesso, al *settore del lusso* viene fatto confluire anche quello dell'alta moda perché i due settori si caratterizzano sia per l'unicità dei prodotti e sia per i prezzi elevati. Tuttavia, la sovrapposizione di questi termini non è corretta perché il settore del lusso ricomprende anche altri settori come le calzature, la gioielleria, gli occhiali, l'abbigliamento, l'orologeria. Inoltre, rientrano in questo settore anche prodotti che non riguardano strettamente la persona come il settore nautico, automobilistico e alberghiero.¹³¹

Si può, quindi, concludere che rientrano nel settore del lusso tutti i beni che hanno le seguenti caratteristiche: singolarità, esclusività, eccellenza; solo per l'abbigliamento è possibile parlare di alta moda.¹³² Di seguito analizzeremo in maniera approfondita questa tipologia di prodotti.

¹²⁸ La *haute couture* o *couture creation* si sviluppa, infatti, in Francia nel corso dell'ottocento ed ha a Parigi la sua capitale; il termine sta ad indicare un'attività artigianale nella quale lo stilista-sarto realizza personalmente e su misura l'abito per il cliente.

¹²⁹ Milano è diventata ben presto la sua capitale attraverso case di moda come Armani, Krizia, Fendi, Versace e marchi industriali come Prada, Hugo Boss.

¹³⁰ Foglio, A., (2002), *Il marketing della moda*, Franco Angeli, Milano.

¹³¹ Pambianco, C., (2003), *Le strategie delle aziende della moda nei nuovi scenari di mercato*, Research paper, Milano.

¹³² Ibidem.

Il prodotto di lusso appartiene alla categoria di beni che possiedono un elevato contenuto simbolico, in cui la moda e l'immagine giocano un ruolo di primaria importanza nella commercializzazione e tre sono le sue caratteristiche:

- 1) superiorità qualitativa;
- 2) immagine molto qualificata;
- 3) elevato "contenuto moda".¹³³

I fattori che guidano la scelta di un bene di lusso sono molteplici ed includono: l'immagine, la notorietà di marca, il design, la qualità elevata, il prezzo.

La superiorità qualitativa del bene di lusso si riscontra sia nella selezione delle materie prime sia nelle rifiniture; infatti, si punta a materie prime rare e di gran valore e si pone una eccezionale attenzione alle rifiniture. È ovvio che l'aspetto della qualità e del prezzo passa in secondo piano nei periodi di congiuntura economica positiva dove il consumatore dà una maggiore importanza all'immagine.¹³⁴ L'immagine assume importanza nel breve periodo mentre la qualità gioca un ruolo fondamentale su orizzonti temporali lunghi; infatti nei comportamenti di acquisto dei consumatori interviene la qualità apparente o percepita del bene, ma le performance positive su ampi orizzonti temporali sono frutto di fiducia e fidelizzazione.¹³⁵ La notorietà della marca è l'elemento più vistoso dell'immagine e condiziona in maniera decisiva la decisione dell'acquirente;¹³⁶ il bene segnalato con un brand di prestigio, viene apprezzato maggiormente rispetto ad un bene avente la stessa qualità ma individuato con un brand meno prestigio.

Gli elementi che caratterizzano un prodotto di lusso sono: *superiorità percepibile, esclusività, originalità, perennità.*

La "*superiorità percepibile*" si fonda essenzialmente su tre elementi:

- *performance superiore*, realizzata con attenzione ai contenuti intrinseci al prodotto, alla curabilità ed affidabilità, con una serie di servizi come

¹³³ Saviolo, S., Testa, S., (2014), *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Milano, Etas.

¹³⁴ Ibidem.

¹³⁵ Saviolo, S., Testa, S., (2012), *Management in fashion companies*, Etas, Milano.

¹³⁶ Coda Spuetta, M., (2014), *La marca nel sistema moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo*, Economia & Management, n.4.

sistemi di garanzia e certificazioni di qualità, nonché un efficiente servizio post-vendita;

- *perfetta corrispondenza alle richieste del singolo cliente*, che viene raggiunto con la realizzazione di capi su misura e con assortimento molto esteso;
- *estetica*, la quale si esplica nella bellezza e nell'unicità del prodotto fino al minimo dettaglio.¹³⁷

L'“*esclusività*” rappresenta un valore per il consumatore: diffusione selettiva, prezzo elevato e produzione limitata conferiscono al prodotto un carattere di rarità. Il consumatore riconosce tali tratti del prodotto e firma, con il suo acquisto, l'appartenenza ad un élite.¹³⁸

L'“*originalità*”, invece, deriva dal fatto che il prodotto di lusso viene presentato sul mercato con caratteristiche dell'innovazione che, conservate nel tempo, lo renderanno uno *status symbol*.¹³⁹

Infine, c'è la “*perennità*” di un prodotto di lusso, nel senso che esso resiste ai tempi ponendosi al di là della moda: la moda passa da una stagione all'altra il lusso resiste nel tempo. Lo stile del prodotto di lusso resiste nel tempo e non subisce alcuna crisi se viene percepito come tale e non come bene “usa e getta”¹⁴⁰.

I beni di lusso possono essere classificati in base alla divisione di Allèrès in¹⁴¹:

- a) inaccessibili;
- b) intermedi;
- c) accessibili.

Ciò che caratterizza i *prodotti di lusso inaccessibili* è che sono fabbricati in moda artigianale e tradizionale, con un certo grado di tecnologia per raggiungere la

¹³⁷ Coda Spuetta, M., (2014), *La marca nel sistema moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo*, Economia & Management, n.4.

¹³⁸ Saviolo, S., Testa, S., (2014), *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Milano, Etas.

¹³⁹ Ibidem.

¹⁴⁰ Mosca, F., (2014), *Le sinergie di marketing nel settore dei beni di lusso*, in *Marketing in Mergers and acquisitions – Rapporto sulle sinergie di marketing nelle operazioni di integrazione tra imprese*, Facoltà di Economia Torino, ottobre.

¹⁴¹ Allèrès D., (1997), *Luxe...Stratégies marketing*, Parigi, Economica.

perfezione. Tali beni vengono prodotti in pezzi unici o in serie limitata con un prezzo molto alto. I marchi di questa categoria, generalmente, sono nomi storici e partecipano attivamente alla storia del lusso; per queste Maison prestigiose l'immagine forte della marca è fondamentale, centrata su valori quali la creatività e la perennità del prodotto.

Nella categoria del prodotto di *lusso intermedio* vengono raggruppati le “prime linee” dei marchi classici e i “modelli” di quelli nuovi. Anche questi prodotti sono fabbricati in serie limitata ma con materiali meno nobili e rilevano composizioni meno complesse di quelle inaccessibili.¹⁴²

I prodotti di *lusso accessibili* sono prodotti contemporanei, con un rapporto qualità- prezzo ben studiato, in base alle aspettative della clientela. Spesso, in tale categoria sono ricomprese le attività accessorie di una Maison de couture; sono queste le seconde e terze linee degli stilisti.

Nel rispetto di quanto appena esposto, nella seguente tabella (Tabella 2) collochiamo i prodotti di lusso nelle rispettive categorie suddette.

Tabella 2 – Prodotti di lusso

| LIVELLO DI LUSO | TIPOLOGIA DI PRODOTTO |
|---------------------------|--|
| <i>LUSO INACCESSIBILE</i> | Haute couture, gioielli di lusso |
| <i>LUSO INTERMEDIO</i> | Prêt-à-porter, pelletteria, calzature, orologi |
| <i>LUSO ACCESSIBILE</i> | Occhiali, profumi, cosmetici |

La moda si collega al fenomeno del lusso “indirizzando l'individuazione delle qualità formali ed emozionali, portando una temporanea definizione di gusto e un insieme di suggestioni, che orientano il consumatore nel suo agire”.¹⁴³

I prodotti di Alta Moda fanno parte della classe dei beni di lusso in quanto hanno un grande contenuto simbolico, un'importante caratteristica ostentativa e indicano la volontà di l'aderire ad una classe di élite.¹⁴⁴ Nei prodotti moda, i componenti

¹⁴² Alleres D., (1997), *Luxe...Stratégies marketing*, Parigi, Economica.

¹⁴³ Colefatto, P., (2012), *Moda e mondanità*, Polomar, Bari.

¹⁴⁴ Fabris, G., (1998), *Prodotti di lusso*, in Marketing & Marketing, Gotham, Milano.

simbolici ed evocativi sono fondamentali rispetto a quelli tecnici e funzionali; a tal proposito, la marca rappresenta una leva strategica importante per distinguere l'offerta e far sì che il vantaggio competitivo dell'azienda sia sostenibile e soprattutto duraturo.¹⁴⁵

Dunque, i beni di lusso derivano dalle scelte di marketing mix: “*distribuzione elitario-selettiva, prezzo volutamente superiore a quello praticato dalle imprese produttrici di beni standard che operano nello stesso settore, immagine, design, qualità elevata*”.¹⁴⁶

Il consumatore finale, infatti, percepisce l'abito di alta moda come un bene di lusso che indica uno “status symbol” a cui è associato un prezzo alto e, quindi, l'appartenenza ad una determinata classe sociale.

Il lusso, in sintesi, può essere considerato come un sotto-sistema dai contorni sfumati e confusi collocato quali-quantitativamente nel *Sistema della Moda*, dove i prodotti moda devono rispondere a determinate caratteristiche (figura 1)¹⁴⁷.

Figura 1 - Rappresentazione di un prodotto di lusso



¹⁴⁵ Mosca, F., (2014), *Le sinergie di marketing nel settore dei beni di lusso*, in *Marketing in Mergers and acquisitions – Rapporto sulle sinergie di marketing nelle operazioni di integrazione tra imprese*, Facoltà di Economia Torino, ottobre.

¹⁴⁶ De Martino, V., *I prodotti di lusso: il caso Bulgari*, in *Micro & Macro Marketing*, n.2, agosto 2001.

¹⁴⁷ Alleres D., (1997), *Luxe...Stratégies marketing*, Parigi, Economica.

In definitiva, il prodotto di lusso deve rispondere a una “*qualità eccezionale*”: dalla selezione dei materiali, spesso rari e già di gran valore, fino all’eccellenza della fabbricazione con attenzione particolare alle rifiniture.

Il “*tempo*” e la “*perennità*” del prodotto, il quale resiste ai tempi ponendosi al di là della moda, sono altrettanti ingredienti necessari all’ottenimento del lusso. In effetti, la moda passa da una stagione all’altra mentre il lusso resiste al tempo. Tuttavia, affinché un prodotto alla moda possa diventare un prodotto di lusso è necessario che lo stile sopravviva alla tendenza.¹⁴⁸

Infine, peculiarità importante del bene moda sta nella sua “deperibilità”: la sua vita, nella maggior parte dei casi, si protrae per uno o due stagioni, pertanto è di fondamentale importanza che tutte le azioni che accompagnano la sua vita sia svolte con la massima accelerazione. Per non subire la stagionalità del prodotto, gli stilisti presentano ogni sei mesi una nuova collezione; quindi sono costretti a dare delle risposte concrete al mercato che richiede sempre nuovi prodotti. Essi dovranno quindi ricercare nuovi tessuti, predisporre nuovi modelli, la nuova presentazione, organizzare la vendita.¹⁴⁹ Il prezzo, è considerato sia dagli economisti che dai responsabili di marketing il più importante fattore nel sistema del libero mercato. L’impresa deve decidere le proprie politiche di prezzo non solo tenendo conto dell’obiettivo profitto ma considerando anche le conseguenze che possono derivarne sull’economia in generale.¹⁵⁰ Nell’ambito del marketing, il prezzo non è solo il valore economico del bene; bisognerà tener conto, nella sua formulazione, del tipo di clientela appartenente al segmento-target, al posizionamento del prodotto, agli interventi collaterali di distribuzione, di vendita, di comunicazione e di promozione.

Il prezzo ha, dunque, la capacità di supportare e manovrare tutti gli altri elementi, visto che ne assicura la loro realizzazione.

¹⁴⁸ De Martino, V., *I prodotti di lusso: il caso Bulgari*, in *Micro & Macro Marketing*, n.2, agosto 2001.

¹⁴⁹ Saviolo, S., Testa, S., (2014), *Management in fashion companies*, Etas, Milano.

¹⁵⁰ Sciarelli, S., (2017), *La Gestione dell’Impresa tra Teoria e Pratica Aziendale*, CEDAM, Padova.

Il prezzo è altrettanto importante anche per il settore moda ed è subordinato ai costi di produzione; tuttavia, per calcolarlo bisogna fare un'analisi di benchmark e confrontarsi con il mercato per stabilire “*dove stare*” e “*dove posizionarsi*”. Dunque, alle spalle della cifra indicata sull'etichetta non c'è esclusivamente la logica dei costi ma un'attenta analisi complessiva anche della concorrenza presente sul mercato.¹⁵¹

Le aziende del settore fashion & luxury, in base alla variabile prezzo, hanno la possibilità di disporsi/posizionarsi in quattro fasce omogenee “Alta”, “Medio-Alta”, “Media” e “Bassa” ordinate per livello di prezzo prodotto crescente.¹⁵²

Per essere efficace una strategia di marketing, richiede la messa a punto di un programma di *comunicazione*, grazie al quale far conoscere e far valere, e che si serva di diversi strumenti di comunicazione, tra cui la forza vendita e la pubblicità tramite i media. La comunicazione, oltre alla vendita del prodotto, permette all'azienda di far conoscere la gamma offerta, evidenzia le sue qualità agli occhi degli acquirenti e stimola la domanda con azioni appropriate.¹⁵³

Nel settore fashion & luxury l'attività di promozione consiste nell'insieme delle attività essenziali che consentono al prodotto moda di vivere, svilupparsi e avere successo. Infatti, importanti sono le cifre dei bilanci aziendali stanziare dagli attori del settore fashion & luxury per la promozione del “marchio” e dei “prodotti”.

Le aziende si affidano a “canali tradizionali” come la pubblicità, la stampa¹⁵⁴ su quotidiani e riviste, la televisione e la radio; a questi canali si aggiungono “altri

¹⁵¹ Saviolo, S., Testa, S., (2014), *Management in fashion companies*, Etas, Milano.

¹⁵² “Abbassare il prezzo” non è sempre una strategia premiante in termini di vendite, in certe condizioni rischio di far diminuire la clientela, anziché ampliarla: potrebbe essere percepito come un proporzionale abbassamento della qualità o visto in maniera negativa in base alla logica che considera la spesa sostenuta come un segno di distinzione. “Aumentare i prezzi”, invece, talvolta può essere un modo per trovare un segmento di mercato più disponibile (con il vantaggio di aumentare il margine di guadagno su ogni articolo venduto).

¹⁵³ Sciarelli, S., (2014), *La Gestione dell'Impresa tra Teoria e Pratica Aziendale*, CEDAM, Padova.

¹⁵⁴ Armani ad esempio fa quaranta pagine all'anno di “pubblicità in esclusiva” solo sul Times, senza considerare altri quotidiani o riviste. È un costo elevatissimo, ma che comunque deve essere sopportato per dare fascino e bellezza ad un prodotto. Cfr. U. Boccanera, *Quali ricerche nel settore moda*, Micro&Macro Marketing, n. 4/2019.

mezzi” come i personaggi pubblici¹⁵⁵ che partecipano, in qualità di sponsor, ad eventi culturali e sportivi oppure come testimonial a serate di beneficenza. In quest’ultimo caso siamo di fronte a forme di pubblicità “di immagine” che danno maggiore visibilità allo stilista piuttosto che al prodotto.¹⁵⁶

Infatti, in luogo dei “grandi stilisti” (1° linee) e dei “prodotti o marchi di prestigio”, le imprese del settore fashion & luxury, preferiscono comunicare, evidenziare e illustrare, prodotto e caratteristiche intrinseche. Motivo di fondo che domina e accomuna le forme di *advertising*, da chiunque condotte, è l’intenzione di “creare atmosfera”: l’obiettivo è trasmettere il fascino derivante dal richiamo di un nome ponendosi come barriera all’entrata nel settore fashion & luxury.

Negli ultimi anni, Internet ha assunto un ruolo di primaria importanza nelle politiche di comunicazione delle aziende che operano in qualsiasi settore ma non in quelle del fashion & luxury.

Infatti, il mondo della moda e quello di internet, per ora, si studiano a distanza, riflettendo sulla possibilità di relazioni solide o di incontri parziali. Grandissimi personaggi del settore fashion & luxury, tra i quali Bernard Arnault e Alessandro Benetton, hanno iniziato ad investire somme importanti nella rete; nonostante ciò il resta un interrogativo: “*Internet ingloberà tutto, ma non sarà in grado di rendere l’aroma di un profumo, la sensualità di un velo o il fruscio della seta*”¹⁵⁷.

La possibilità di provare gli abiti è comunque l’obiettivo fondamentale da conseguire per sfruttare le potenzialità di Internet come canale distributivo. Oggi, quindi, almeno per quei segmenti di mercato dove il “*touch*” è fondamentale, Internet viene usato esclusivamente come strumento di comunicazione.¹⁵⁸

Infine, nel settore fashion & luxury, l’immagine svolge una funzione di fondamentale importanza. La notorietà di marca, che è l’elemento più evidente

¹⁵⁵ Veicolo di comunicazione di estremo rilievo è rappresentato dalle “sfilate”, in cui vengono invitati personaggi (Vip) dello “spettacolo”, dello “sport” o della “politica”, quali testimonial importanti del marchio. Uno dei primi stilisti a farlo è stato Verace: molte rock-star vestivano i suoi abiti e erano fotografate con lui.

¹⁵⁶ Foglio, A., (2012), *Il marketing della moda*, Franco Angeli, Milano.

¹⁵⁷ Terracina, S., (2015), *La crisi della marca*, Largo Consumo.

¹⁵⁸ Ibidem.

dell'immagine, condiziona in maniera decisiva le decisioni di acquisto del consumatore finale.¹⁵⁹

L'inevitabile conseguenza è che il bene etichettato con un marchio di grande prestigio beneficia di un apprezzamento aggiuntivo rispetto ad un prodotto della stessa qualità che però è stato etichettato con un marchio al quale sono collegati minori elementi di visibilità.¹⁶⁰

Infine, la quarta politica del marketing mix fa riferimento alla distribuzione e alla vendita le quali riguardano la dinamica e la relativa problematica del passaggio del prodotto dal luogo di produzione sino a quello di acquisto da parte del consumatore. L'azienda, attraverso la distribuzione e la vendita, dovrà soddisfare la richiesta del mercato facendo giungere la sua produzione nella maggior parte dei punti vendita nelle migliori condizioni e nel momento giusto.¹⁶¹

Anche nel settore del fashion & luxury il ciclo distributivo assume una notevole importanza, soprattutto per quanto riguarda il fattore tempo perché più ampio sarà l'intervallo di tempo per trasmettere i prodotti finiti sul mercato e minore sarà l'efficienza dell'impresa nel rispondere con velocità alle nuove esigenze dei consumatori; si parla, infatti di *time based competition*¹⁶².

Le mutazioni che si sono verificate negli ultimi anni nel settore del tessile abbigliamento, hanno posto le imprese italiane di fronte a nuove sfide a livello nazionale ed internazionale per questo è necessario che l'intero comparto ripensi al suo rapporto con il mercato in ottica *time based*.¹⁶³

La tipica organizzazione del settore fashion & luxury è concentrata sulla produzione "*ordini in mano*" la quale, se da un lato garantisce la produzione solo di ciò che occorre, dall'altra genera tempi di risposta molto lunghi che impongono

¹⁵⁹ Coda Spuetta, M., (2014), *La marca nel sistema moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo*, Economia & Management, n.4.

¹⁶⁰ Nel secondo capitolo di questo lavoro di tesi sarà analizzata la principale funzione della marca nel settore fashion & luxury.

¹⁶¹ Sciarelli, S., (2017), *La Gestione dell'Impresa tra Teoria e Pratica Aziendale*, CEDAM, Padova.

¹⁶² Panati G., Golinelli G., *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 2011.

¹⁶³ Ibidem.

previsioni a lungo termine a tutti i soggetti della filiera. Una mentalità *time based*, invece, comporta una diminuzione del tempo richiesto per la progettazione (*Time To Market*) e per evadere gli ordini (*Time To Order*).

Per raggiungere questi obiettivi è necessario: ricorrere a tecnologie informatiche in progettazione; coinvolgere fornitori e clienti; introdurre tecniche produttive che consentano di ridurre il *lead time*, come il *Just In Time* e il *Manufacturing Resource Planning (MRP2)*.

Per le aziende del settore fashion & luxury, dunque, nasce l'esigenza di formulare una *politica distributiva* legata principalmente a tre scelte relative:

- 1) alla determinazione del *livello di contatto con il mercato* (ingrosso, dettaglio, consumatore finale);
- 2) all' *intensità della distribuzione* (vendita estensiva, selettiva o esclusiva);
- 3) al *tipo di operatori* a cui affidare il collocamento dei prodotti (venditori aziendali, ausiliari, commercianti).¹⁶⁴

Inoltre, le aziende del settore fashion & luxury, nel distribuire i loro prodotti, possono scegliere tra diversi canali:

- 1) diretti (produttore-consumatore);
- 2) lunghi (produttore-grossista-dettagliante-consumatore);
- 3) brevi (produttore-dettagliante-consumatore).¹⁶⁵

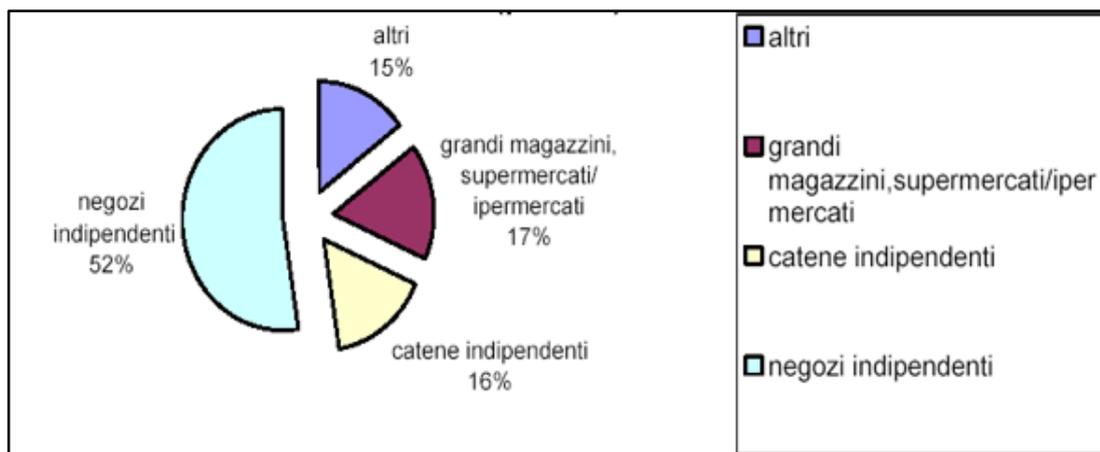
La scelta anche in questo settore, dipenderà da diversi fattori quali: strategie di marketing adottate (push o pull), dal costo di distribuzione, dall'investimento di ogni circuito commerciale, dai diversi prodotti, dalle diverse zone e dalle categorie di clienti da servire. In relazione ai dati dell'Istat del 2014 si osserva (figura 2) che la maggior parte aziende del settore fashion & luxury decide di distribuire i propri prodotti con negozi indipendenti, circa il 52%, altri, in percentuali minori, preferiscono grandi magazzini, ipermercati (il 17%) e catene indipendenti (il 16%).¹⁶⁶

¹⁶⁴ Sciarelli, S., (2017), *La Gestione dell'Impresa tra Teoria e Pratica Aziendale*, CEDAM, Padova.

¹⁶⁵ Panati G., Golinelli G., *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 2011.

¹⁶⁶ Fonte: Istat, 2017.

Figura 2 - Canali distributivi settore fashion & luxury



Negli ultimi anni, l'esigenza delle imprese di scendere "a valle"¹⁶⁷ della filiera del settore fashion & luxury, quanto più possibile vicini all'utilizzatore finale del prodotto-moda, ha favorito la diffusione di canali diretti.¹⁶⁸

L'obiettivo generale di un collegamento diretto al mercato finale ha in sé la capacità di generare sviluppo e stabilità nelle vendite consentendo di capire con tempestività i cambiamenti nei gusti e nelle tendenze.

In tale paesaggio, grandi appetiti e aspre battaglie sul campo della distribuzione si sono combattute tra gli attori (industrie, distributori e stilisti) del settore fashion & luxury; d'altronde la concorrenza si è "allargata": non più solo tra "distributori" (negozi indipendenti, catene di negozi e grande distribuzione), ma anche tra "industrie-stilisti" e "distributori".¹⁶⁹

Chiave di volta per gestire la complessità (processi di "globalizzazione" e "velocità" dei cambiamenti) che si profila nell'approccio alla "comprensione del mercato" è la "collaborazione in forma sempre più stretta" (partnership) tra i molteplici soggetti della filiera del settore fashion & luxury da realizzarsi

¹⁶⁷ Parallelo al trend "a valle" (dove c'è più ricchezza), muove un trend a risalire "a monte" (per controllare la qualità del prodotto, l'immagine, il servizio, e per realizzare utili maggiori).

¹⁶⁸ Pambianco, C., (2015), *Le strategie del Made in Italy. La sfida della distribuzione diretta*.

¹⁶⁹ Saviolo, S., Testa, S., (2012), *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Milano, Etas.

ciascuno con il partner che sta “a valle” del “ruolo/livello” in cui risiede (figura 3).¹⁷⁰

Figura 3 - L’orientamento “a valle” nei rapporti di collaborazione della filiera del settore fashion & luxury: le “partnership” tre attori.



Nella politica di distribuzione diretta, i prodotti vengono distribuiti attraverso canali diretti come una catena di “negozi monomarca”: questo canale crea i presupposti per una “migliorabilità” continua della soddisfazione del cliente.

Infatti, si tratta di una situazione nella quale si ha l’esclusiva possibilità di ascoltare direttamente tra la gente e di guardare a comportamenti, esigenze e reazioni senza filtri o distorsioni informative, quest’ultime utili per future previsioni di vendite e per la creazione di nuove collezioni.¹⁷¹

Ma attuare una “politica di distribuzione diretta” attraverso la creazione di catena di “negozi monomarca” è certamente un’alternativa strategica a portata di poche imprese del settore fashion & luxury; fattori attuativi e limitativi sono: la dimensione (esclusi i piccoli attori), la completezza della gamma di offerta, le conoscenze e competenze distributive specifiche, i capitali. Si tratta infatti di dattori non sempre a disposizione di tutte le imprese (figura 4).¹⁷²

¹⁷⁰ Foglio, A., (2012), *Il marketing della moda*, Franco Angeli, Milano.

¹⁷¹ Ibidem.

¹⁷² Pambianco, C., (1998), *Le strategie del Made in Italy. La sfida della distribuzione diretta*.

Figura 4 - Fattori chiave per la distribuzione diretta¹⁷³

| | | |
|--------------------------|-------------------------------------|---|
| FATTORI ATTUATIVI | DIVERSIFICAZIONE DI PRODOTTO | Occorre una <i>"gamma di offerta"</i> che sia COMPLETA |
| | KNOW-HOW DISTRIBUTIVI | Si richiedono <i>"conoscenze e competenze specifiche"</i> nella DISTRIBUZIONE (diverse da quelle di PRODUZIONE) |
| | RISORSE FINANZIARIE | Ingenti sono i <i>"capitali"</i> da investire |

In definitiva, la scelta dei canali può ricadere: su una distribuzione capillare oppure molto selettiva volta a raggiungere il consumatore o fare in modo che sia esso a cercare il prodotto; puntare sulla propria rete di vendita o privilegiare dei buoni negozi multimarca.

Sono tutte scelte legate al "posto", perché il prodotto non può essere venduto ovunque, ma nei punti vendita ideali per quel prodotto, sulla base del prezzo di vendita, del tipo di clientela del negozio, della posizione e così via¹⁷⁴.

4.3 Ciclo di vita del prodotto moda

Qualsiasi prodotto immesso sul mercato presenta un proprio ciclo di vita; questo significa che durante la sua storia il prodotto passa per diverse fasi. La lunghezza del ciclo di vita può variare a seconda del prodotto da poche settimane a parecchi anni. Per ciò che riguarda il prodotto moda, questo subisce la natura mutevole della moda e, di conseguenza, nascono, si diffondono, hanno una vita più o meno lunga e diventano obsoleti. Tuttavia, il ciclo di vita del prodotto moda è

¹⁷³ Foglio, A., (2012), *Il marketing della moda*, Franco Angeli, Milano.

¹⁷⁴ Ibidem.

condizionato dalla società, dal mercato, dalla cultura, dalla situazione economica e dalla tecnologia.¹⁷⁵

Nel marketing, la conoscenza del ciclo di vita del prodotto diviene indispensabile per conoscerne l'andamento, per controllare lo sviluppo delle vendite, per attuare politiche di prezzo, prodotto, promozione, vendita, comunicazione, per identificare il momento del rilancio del prodotto sul mercato creando nuovi canali distributivi, acquisendo nuovi consumatori, perfezionandolo o decidere di farlo morire con l'introduzione di un prodotto alternativo.¹⁷⁶

Si possono distinguere diverse fasi del ciclo di vita del prodotto:

1. Studio del prodotto
2. Lancio
3. Espansione
4. Maturità (picco di popolarità)
5. Declino
6. Rigetto

Lo *studio del prodotto* è la fase in cui si realizza l'idea del prodotto; di sicuro, è la fase più costosa per l'azienda in quanto richiede forti investimenti che non garantiscono il successo del prodotto sul mercato. Per non correre rischi, le aziende in tale fase effettuano delle ricerche di mercato per conoscere le esigenze dei consumatori così da poter mettere a punto, in modo giusto, il prodotto. Nella *fase di lancio del prodotto* uno stilista crea un look o uno stile particolare e lo lancia in un fashion shop. I primi ad esprimere dei giudizi in merito saranno i media, che in molti casi hanno assicurato la giusta o ingiusta approvazione del mercato moda. Successivamente il prodotto verrà indossato da personaggi famosi e ciò invoglierà i consumatori ad acquistarli. In tale fase gli investimenti saranno rivolti alla fase distributiva e promozionale in quanto è molto importante che il prodotto sia conosciuto dai potenziali acquirenti.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Saviolo, S., Testa, S., (2015), *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Milano, Etas.

¹⁷⁶ Foglio A. (2017), *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano.

¹⁷⁷ Saviolo, S., Testa, S., (2012), *Management in fashion companies*, Etas, Milano.

Nella *fase di crescita*, il prodotto inizia a diffondersi; alcuni testimonial lo indossano e le reazioni della stampa aumentano l'interesse dell'opinione pubblica. Il prezzo del prodotto, rispetto alla fase iniziale, inizia a calare e il prodotto diviene di più ampia diffusione. Un prodotto per diventare popolare può seguire diverse vie: la scelta dei consumatori per soddisfare le proprie esigenze, il riscontro presso qualche opinion leader. In merito alla seconda via tali personaggi diventano dei *fashion leader riuscendo* ad influenzare il pubblico e ristabilire quelle che sono le direzioni della moda; infatti, gli stilisti ricorrono sempre di più al loro impiego essendo un mezzo molto efficace per la promozione del prodotto.¹⁷⁸ Quando il prodotto è entrato nella fase di crescita, ormai è diffuso tra il pubblico e viene acquistato sotto l'impulso della promozione e della comunicazione. Inoltre, la concorrenza inizierà ad imitarlo e l'intervento concorrenziale riguarderà soprattutto il prezzo, che resta l'unico espediente che può frenare il successo del prodotto.

Nella *fase di maturità*, il prodotto è al culmine della sua popolarità; l'offerta inizia a differenziarsi sulla base dei prezzi. Il prodotto è maturo ed occupa una certa quota del mercato creando una redditività costante. In un settore dinamico come quello della moda, in ogni stagione, ci sono dei look e delle tendenze che rendono i capi dell'anno precedente obsoleti. In effetti il prodotto viene acquistato e portato riscontrando un minimo interesse nei consumatori.

Nella *fase di declino*, il prodotto viene offerto ai vari punti di vendita a prezzi molto bassi fino a quanto non si esauriscono le scorte. Le vendite calano in modo vertiginoso; il prodotto è ormai superato. Al calo di redditività si cerca di sopperire con delle azioni promozionali, ma oramai la domanda non ha più alcuna reazione in quando il prodotto è entrato nella sua età senile.

Fase finale del ciclo di vita è il *rigetto del prodotto*; in tale fase il prodotto è sorpassato non viene più acquistato e tanto meno lo si indossa. La durata del ciclo di vita del prodotto varia rispetto a diversi parametri (domanda, tipologia, comparto di appartenenza); nel settore moda, rispetto agli altri dove il ciclo è più lungo, la durata massima di un prodotto sono una o due stagioni. La durata del

¹⁷⁸ Saviolo, S., Testa, S., (2012), *Management in fashion companies*, Etas, Milano.

ciclo è decisa dai consumatori: loro decidono se portare un capo, ovvero, renderlo popolare o obsoleto.¹⁷⁹

La moda nasce da un'innata tendenza all'imitazione, essa solleva gli individui dal problema della scelta, facendoli sentire parte di un gruppo, soddisfacendo allo stesso tempo il loro bisogno di distinzione e differenziazione. Sono gli stilisti che con la moda interpretano questi movimenti, imponendo tendenze, gusti e stili.¹⁸⁰

Il concetto di moda si fonda su due nozioni: “*la prima è quello di moda intesa come regola e misura, regolarità rispetto ad un modulo; la seconda è quello di elemento di variabilità, di capricciosità, di instabilità, di mutamento e di scelta*”.¹⁸¹

Per Kotler, la moda è “*uno stile comunemente accettato in un campo*”¹⁸² e il suo ciclo di vita *si divide in quattro fasi* (Figura 5):

1. *distinzione*: i beni sono realizzati in quantità contenute perché solo alcuni consumatori sono orientati verso un nuovo fenomeno per distinguersi dagli altri;
2. *emulazione*: le aziende iniziano a realizzare quantità maggiori di determinati prodotti perché i consumatori vogliono imitare questi personaggi leader;
3. *moda di massa*: le aziende iniziano a realizzare produzioni di massa perché l'inclinazione iniziale è diventata popolare;
4. *declino*: i consumatori iniziano ad orientarsi verso altre tendenze che catturano il loro interesse.

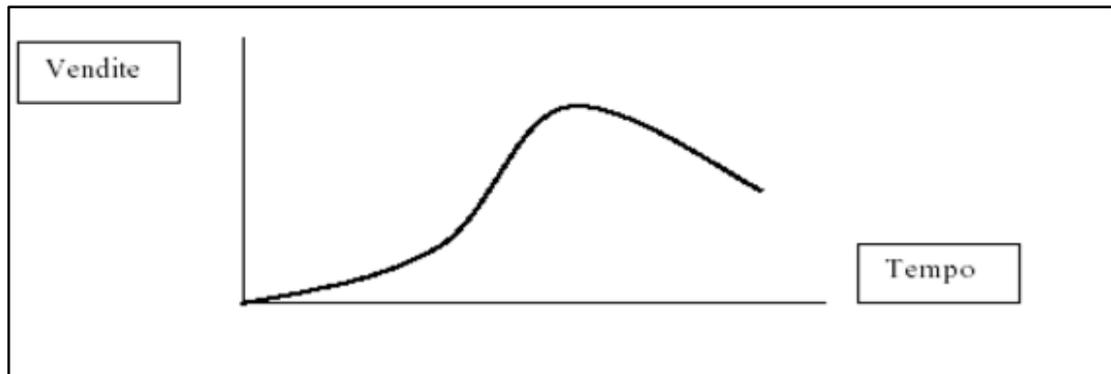
¹⁷⁹ Foglio A. (2017), *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano.

¹⁸⁰ Ibidem.

¹⁸¹ Saviolo, S., Testa, S., (2012), *Management in fashion companies*, Etas, Milano.

¹⁸² Kotler, P., Scott. W. G., (2002), *Marketing management*, Isedi, Torino.

Figura 5 – Ciclo della moda



Nelle prime due fasi del ciclo di vita della moda ci sono i caratteri di esclusività e aspirazione, pertanto, se il prodotto si manifesta superiore anche dal punto di vista qualitativo, allora, deve essere considerato di lusso. Lo stesso Kotler, analizzando il ciclo di vita del prodotto moda, sostiene che nella fase di distinzione e di emulazione, esso è considerato un bene raro, inaccessibile, raffinato.¹⁸³

Nelle altre due fasi del ciclo, anche se il prodotto risulta essere superiore qualitativamente, esso, a causa dell'eccessiva diffusione, si banalizza e, pertanto, perde la sua esclusività e il suo contenuto emozionale.¹⁸⁴

Graficamente viene rappresentato dalla curva sopra riportata che ha un andamento inizialmente crescente (nelle prime due fasi) e poi tendente verso il basso.

Il Made in Italy ed il settore del tessile-moda non sono certo sinonimi, ma si possono definire “parenti molto stretti”. Osservando l’attuale Made in Italy nei suoi diversi settori, infatti, troviamo una profonda influenza degli “uomini di moda”, dagli imprenditori che svolgono attività in questo campo agli stilisti stessi, che si sono formati ed affermati nell’ambito, appunto, della moda e delle imprese che, cresciute in questo stesso ambiente, si espandono fino ai settori affini e contigui tanto da trovare a volte perfino in modo esplicito la loro firma sul design dei prodotti.¹⁸⁵

¹⁸³ Kotler, P., Scott. W. G., (2002), *Marketing management*, Isedi, Torino.

¹⁸⁴ Ibidem.

¹⁸⁵ Fontana, F., Caroli, M., (2014), (a cura di), *L'industria della moda in Italia: strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*, Roma, Rirea Luiss.

Così si può quasi affermare che la *moda* sia “la madre” del Made in Italy, la quale prende corpo nel suo connubio con il design, che in Italia ha una tradizione anche più robusta della moda medesima in quanto si ricollega direttamente alla grande tradizione dell’architettura e delle arti figurative italiane; per contro, “il padre” del Made in Italy può essere identificato nel *design*, considerato non come il mero disegno ma come progetto delle qualità formali e insieme tecnologiche del prodotto.¹⁸⁶

4.4 Le nuove tendenze dell’omnicanalità

L’attuale era delle nuove tecnologie, ha modificato il modo in cui le persone si informano su un prodotto ed effettuano le loro scelte e, di conseguenza, le aspettative verso i brand sono alquanto aumentate, così come lo sono i percorsi in grado di rispondere alle esigenze del “consumatore iper-connesso”. Tuttavia, ad oggi, il numero delle aziende in grado di beneficiare dei vantaggi dell’omnicanalità è ancora basso¹⁸⁷.

Il Presidente di Netcomm ha dichiarato: *“Un cambiamento talmente permeante l’assetto di un’azienda che, solo se intrapreso nella sua totalità, può davvero portare a cogliere le straordinarie opportunità offerte dal digitale” Ripensare la propria relazione con il cliente e configurare una customer experience dove il consumatore sia attore del processo decisionale non significa, infatti, solo ridefinire la proposizione di valore da offrire, ma anche e soprattutto trasformare tutti i processi interni che concorrono alla sua erogazione: dalle tecnologie agli aspetti produttivi, dalla logistica alle strategie di marketing”*.

Anche se le aziende italiane sono ancora insicure nell’adozione di strategie omnicanale, i consumatori, a loro volta, sono sempre più orientati verso la creazione di un percorso d’acquisto personalizzato, dove ogni canale dell’azienda riveste un ruolo fondamentale nell’esperienza complessiva. Ne sono un esempio

¹⁸⁶ Forte, F., Mantovani, M., (2015), *Lezioni di economia della moda*, Giappichelli editore, Torino.

¹⁸⁷ U. COLLESEI, V., RAVÀ, La comunicazione d’azienda. Strutture e strumenti per la gestione, Isedi, Torino, 2017.

gli acquisti via smartphone: secondo una ricerca elaborata da Human Highway per Netcomm, dal 2015 al 2016 sono cresciuti dell'80% e ad oggi rappresentano quasi il 20% degli acquisti effettuati online. Ne deriva che, gli "everywhere shopper", ossia coloro che effettuano acquisti online da PC, tablet e smartphone hanno una maggiore predisposizione di spesa rispetto alla media degli e-shopper¹⁸⁸.

Gli "everywhere shopper" si indentificano appieno con il consumatore omnicanale: un consumatore evoluto, che non distingue online da offline, né dispositivo fisso da mobile, ma che realizza autonomamente il miglior percorso di acquisto e di relazione con l'azienda.

Un esempio di successo è quello di Max Mara Fashion Group, che dal 2015 ha cominciato un percorso evolutivo verso l'omnicanalità, mediante varie modalità di collaborazione con Google per l'adozione tecnologica, dalle piattaforme per il marketing all'online-to-store, dall'utilizzo del cloud per gli analytics agli strumenti di collaborazione e condivisione per lo smart working.

Puntano su progetti dell'omnicanalità anche i maggiori player del settore "abbigliamento bimbi", dove alcuni brand prevedono la realizzazione di progetti online "country specific", coadiuvati dall'integrazione tra i social media e la vendita propriamente detta¹⁸⁹.

A testimoniare come la trasformazione digitale abbia coinvolto in maniera preponderante il settore del Fashion è un'indagine condotta nel 2017, dalla Insight Europe di IDC, su oltre 400 fashion retailer in tutto il mondo, da dove si è rilevato che più del 40 per cento ha adottato, oppure intende adottare in tempi brevi una Omni-Channel Commerce Platform, che rappresenta oggi uno degli abilitatori fondamentali della trasformazione per il Fashion.

Da una survey svolta l'anno scorso da IDC sui mercati verticali europei, si riscontra, inoltre, che *"il 47 per cento del budget dei fashion retailer verrà assegnato all'innovazione o all'upgrade incrementale, per cambiare il business model oppure per individuare nuove fonti di ricavi e le priorità di business"*

¹⁸⁸ <http://it.fashionnetwork.com>

¹⁸⁹ <https://www.launchmetrics.com>

*indicate dai retailer dell'ambito fashion sono al 59 per cento nell'innovazione e per il 47 per cento nella crescita dei ricavi*¹⁹⁰.

In buona sostanza, la priorità del settore fashion nel puntare sull'innovazione è legata anche alla sua suddivisione in due specificità, che lo contraddistingue “è diviso in due grandi mondi: da una parte quello del cosiddetto *Fast Fashion*, costituito dai vari *H&M, Mango o Zara*, giusto per citare i primi che vengono in mente, e dall'altra parte dal mondo del *Luxury*”. Così come evocato dal termine, gli operatori dell'ambito *Fast Fashion* “hanno cicli di produzione sempre più rapidi, e hanno dovuto spingere per primi sulla *digital transformation*, mentre chi opera nel *Luxury* è arrivato dopo a considerare questa opzione”.

Le motivazioni che hanno spinto il mondo del *Fast Fashion* ad adeguarsi alla trasformazione digitale sono varie, come i cicli sempre più rapidi, l'onnipresenza del digitale e una clientela ancora più smalzata sia nelle esigenze sia nei comportamenti, che a loro volta necessitano di un supporto sempre maggiore da parte della rete dei punti vendita e dell'intero ecosistema del retail, e rendono la pianificazione dell'assortimento per i punti vendita fisici e digitali una dura sfida¹⁹¹.

4.5 La risposta dei brand di lusso: alcuni esempi

Nonostante l'omnichannel sta diventando un fattore essenziale di crescita e presenza sul mercato, la digitalizzazione dei processi di acquisto procede con lentezza per i beni di lusso. La motivazione principale risiede nel fatto che le aziende del settore luxury hanno timore che i processi d'acquisto digitale vengano considerati inadeguati dal cliente rispetto all'esperienza sartoriale che si vive nei negozi che vendono prodotti di alta gamma. Gli ostacoli principali derivano, quindi, dal rischio di perdere il controllo sull'immagine del marchio e la difficoltà a gestire contemporaneamente i circuiti online e off line.

¹⁹⁰ “L'IT per il Fashion, la trasformazione digitale è di moda”. <http://www.datamanager.it/2018/>

¹⁹¹ Ibidem.

Si stima che nel 2025 il commercio elettronico varrà 70 miliardi di Euro nel settore del lusso, pari al 18% delle vendite totali, il triplo del 2015. Secondo il rapporto *The New Luxury World of 2020* redatto da ContactLab e Exane BNP Paribas, le vendite generate dal digitale raddoppieranno entro 5 anni e i clienti online saranno in grado di generare fino alla metà delle vendite di un'azienda. Il successo di un brand dipenderà quindi sempre più dalla sua capacità di tenere conto dei profili digitali dei clienti e di sviluppare iniziative per ogni canale di vendita. I clienti con identità digitale rappresenteranno circa il 90% della base di contatti tra potenziali clienti (45%) e clienti contattabili sia tramite e-mail che tramite notifica push (41%)¹⁹².

Una tecnica innovativa è quella cinese. Secondo una ricerca di Bain&Company l'80% dei consumatori cinesi acquista prodotti di lusso all'estero, e questo ha incoraggiato i brand del lusso a sviluppare una strategia omnicanale in grado di offrire un'esperienza di acquisto confortevole, sicura e veloce. La più diffusa modalità di pagamento dei consumatori cinesi si chiama Alipay, che conta su 520 milioni di utenti attivi e 175 milioni di transazioni giornaliere, e che è stata adottata anche dai negozi Printemps in Francia e dai punti vendita Lacoste negli Stati Uniti d'America. Altri brand di lusso dei gruppi LVMH, Richmond e Kering stanno lavorando a questo progetto¹⁹³.

Secondo uno studio condotto da ContactLab molti brand di lusso potrebbero fare due volte di più in termini di fatturato online di quello che fanno attualmente in quanto ad oggi offrono un'esperienza d'acquisto spesso non all'altezza delle aspettative degli utenti¹⁹⁴. Procedere a rilento sull'innovazione digitale implica, per i brand di lusso, la perdita di clienti che non sono soddisfatti del servizio offerto, sia perché i siti spesso hanno dei limiti evidenti in termini di navigazione, usability, accessibility, sicurezza, assistenza, modalità di pagamento ecc., ma anche perché le aziende non hanno ancora maturato la convinzione che un ottimo

¹⁹² "L'omnicanalità non passa per i beni di lusso, ma il futuro è tra pop up e mobile app". <http://instoremag>.

¹⁹³ S. VIANELLO, "Le nuove sfide per i brand del lusso: spinta Omnicanale e Customer Experience d'eccellenza". Retail / omnicanalità. (10 febbraio 2016).

¹⁹⁴ Ibidem.

percorso d'acquisto digital è in grado di migliorare i fatturati delle aziende nei negozi stessi attraverso funzioni di omnicanalità.

Lo studio “*The Online Purchase Experience Ranking*” realizzato in collaborazione con Exane BNP Paribas, ha analizzato la relazione tra l’esperienza di acquisto online del consumatore e il ciclo di vita del prodotto venduto online, prendendo in considerazione 29 brand di lusso, tra cui 4 principali e-tailers, analizzando tutti i touchpoint con cui un marchio entra in relazione con i consumatori durante un acquisto online.

Figura 6: I Brand analizzati nella ricerca¹⁹⁵

| BRANDS | |
|--|--|
| Jeweler Jeweler | Cartier Tiffany |
| High-End High-End High-End High-End High-End High-End High-End | Bottega Veneta Brunello Cucinelli Dior Hermès Loro Piana Saint Laurent Valentino |
| Runner-Up Runner-Up Runner-Up Runner-Up Runner-Up Runner-Up | Balenciaga Dolce&Gabbana Fendi Ferragamo Givenchy Tod's |
| Mega-Brand Mega-Brand Mega-Brand Mega-Brand Mega-Brand | Burberry Gucci Louis Vuitton Prada Zegna |
| Premium Premium Premium Premium Premium | Armani Hugo Boss Moncler Ralph Lauren Tory Burch |
| E-Tailer E-Tailer E-Tailer E-Tailer | Net-a-Porter Mr Porter Luisaviaroma Mytheresa |

È emerso che pochi brand raggiungono il loro pieno potenziale. Molti brand non si preoccupano dei piccoli dettagli che danno un tocco di originalità, ad esempio

¹⁹⁵ Fonte: ContactLab Analysis

confezionano il prodotto con un pacco di carta standard, invece che consegnarlo in un modo più lussuoso.

A volte, sembrano addirittura prodotti fake se non hanno un packaging di lusso idoneo come quando vengono acquistati in negozio. Alcuni marchi come Fendi, Cartier, Tod's e Net-a-Porter seguono invece delle best practice nel processo di confezionamento, prestando attenzione nel conservare le caratteristiche del lusso in tutto il consumer journey¹⁹⁶. Lo studio ha inoltre rivelato che gli e-tailer si comportano meglio dei punti vendita monomarca, in particolare Net-a-Porter e Mr Porter – sono in ottima posizione sia per i punti d'ingaggio fisici che per quelli online. I brand "Powered by Yoox", ovvero quelli che utilizzano la piattaforma di Yoox Group per vendere online i loro prodotti, si comportano meglio nei punti d'ingaggio digitali che in quelli fisici.

L'AD di ContactLab ha affermato che *"rispettare le best practice facendo leva sugli strumenti di digital direct marketing può fare la differenza per un brand che voglia conquistare e fidelizzare un cliente. Interagire con i clienti prima, dopo e durante il processo di acquisto, garantendo un'esperienza fluida e facendo loro percepire che non vi sono barriere tra l'online e l'offline è fondamentale per suscitare in loro la sensazione che stanno ricevendo non solo un prodotto di lusso, ma anche un servizio di alta classe"*¹⁹⁷.

Secondo il vicedirettore di L2, *"i marchi di lusso sono diventati più vulnerabili di fronte ad outsider come Everlane e Reformation, che hanno costruito il proprio modello di business sulle loro performance digitali e sulla loro presenza nelle reti sociali"*. *"Questi ultimi propongono prodotti di qualità, caratterizzati da un know-how evidente, ed un'esperienza di shopping iper fluida, che permette loro di rappresentare delle alternative a prezzi ridotti per i clienti dei marchi di lusso tradizionali"*¹⁹⁸. Nel 2017, Gucci ha surclassato altri 89 marchi con il suo punteggio di performance digitale, che gli consente di essere inserito nella categoria 'genius' con Michael Kors, che lo segue da vicino. La top 10

¹⁹⁶ S. VIANELLO, "Le nuove sfide per i brand del lusso: spinta Omnicanale e Customer Experience d'eccellenza". Retail / omnicanalità. (10 febbraio 2016).

¹⁹⁷ <http://it.fashionnetwork.com/> Ibidem

¹⁹⁸ Ibidem

comprende Fendi, Burberry, Louis Vuitton, Coach, Hugo Boss, Tory Burch, Kate Spade e Salvatore Ferragamo.

Considerando l'ultimo studio pubblicato da The Boston Consulting: "Digital or Die" (2016) sull'importanza dell'esperienza omnicanale, emerge che *Il digitale è una delle migliori notizie per le aziende del lusso in un momento in cui non ci sono più tanti negozi da aprire e tanti consumatori da conquistare. È un amplificatore molto forte. Tuttavia è faticoso perché è un giudice oggettivo. Inoltre per saperlo usare al meglio è necessario pensare non a una strategia digitale, ma una strategia dell'azienda che tenga conto del digitale. Oggi si tende ad assumere un chief digital strategy ma le tematiche di prezzo, di stock o di riconoscimento del consumatore riguardano tutta l'azienda non solo lo strumento-internet*¹⁹⁹.

4.5.1 Da Farfetch a Hugo Boss

Nello scenario della trasformazione digitale del retail, Browns, multimarca londinese acquistato da Farfetch nel 2015, ha introdotto nel 2016 nuove formule di vendita che puntano sulla realtà aumentata e una brand list a rotazione che, per ora, prevede la presenza di 45 marchi del lusso (tra cui Gucci, Balenciaga, Sacai, Jacquemus, Vetements, Céline, Berluti e Moncler). Con le sue iniziative è divenuto un riferimento nel mondo online per i multimarca, e che adesso cerca a sua volta uno sbocco nel mondo offline.

Hugo, brand del gruppo Hugo Boss, invece ha inaugurato, in occasione della presentazione della collezione pre-fall 2018, un nuovo spazio con schermi touchscreen e software che consentono di visualizzare tutti i look della label in diversi abbinamenti e colori, per poi effettuare un ordine²⁰⁰.

Nel 2017 ha speso oltre 30 milioni di euro per programmi di digitalizzazione, in particolare per quanto riguarda l'integrazione omni-channel e la digitalizzazione

¹⁹⁹ "E-Commerce, l'esperienza Omnicanale è la nuova priorità dei Brand". <https://www.almalaboris.com>

²⁰⁰ "Da Farfetch a Hugo, scatta la corsa allo store del futuro". <http://www.pambianconews.com>

dell'attività di vendita al dettaglio del gruppo. Afferma Langer (AD): *Abbiamo riunito le funzioni aziendali e IT pertinenti con una breve soluzione per risolvere questi problemi [del sito web], un approccio interfunzionale che abbiamo nel frattempo istituzionalizzato. Solo menzionando alcune misure di una lunga lista, abbiamo ridotto i tempi di caricamento della pagina, modificato il layout delle dimensioni e la navigazione per renderlo più intuitivo per gli utenti e bilanciare meglio il mix della nostra offerta. Di conseguenza, le vendite online tornano a crescere nel secondo trimestre, aumentate di oltre il 40% negli ultimi tre mesi del 2017²⁰¹. La ricerca del cliente ha chiaramente documentato la grande affinità online del cliente HUGO. Quindi è logicamente solo per rendere il marchio il motoscafo digitale del gruppo, in termini di sviluppo del prodotto e anche di distribuzione. Una solida piattaforma digitale che integri i punti di contatto fisici del marchio garantirà una profonda conoscenza dei nostri clienti e un comportamento da pari a pari²⁰². I piani digitali dell'azienda possono comportare l'interruzione dei prodotti su siti multi-marca di terzi, sebbene HUGO abbia una presenza di grande successo su siti come ASOS. Si tratta di determinare il modo migliore per mantenere o attirare la fedeltà dei clienti e dove costruire nuove relazioni, afferma Langer:*

C'è il cliente che nel mondo fisico ha trovato BOSS come sua o la sua fonte primaria per tutte le occasioni. Questi clienti probabilmente anche nel mondo dell'e-commerce usano le nostre prestazioni e-commerce migliorate e migliorate. Quindi questo è un gruppo di clienti.

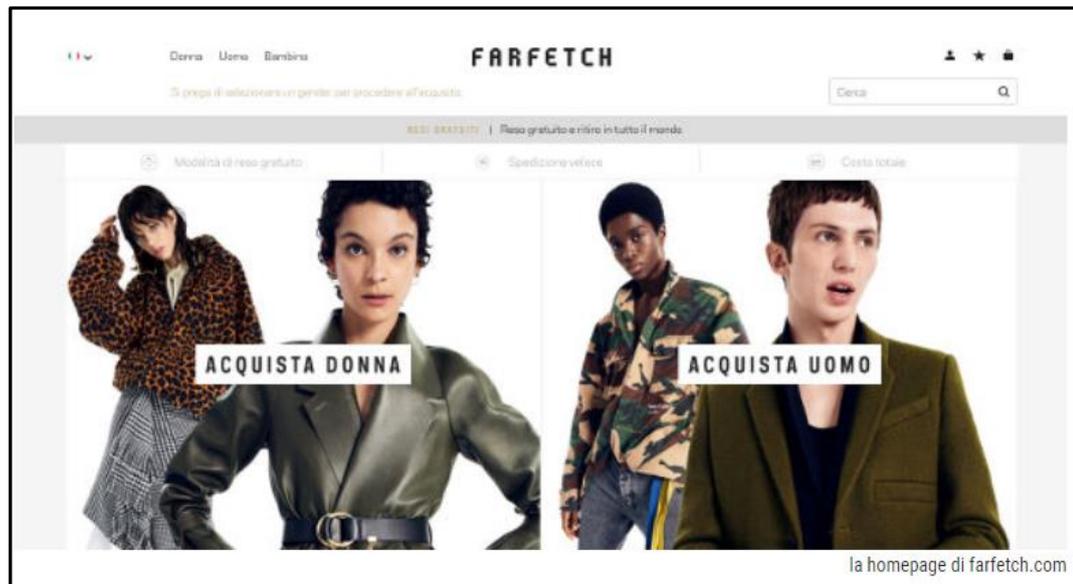
Quelli che non sono ancora fedeli al marchio, dobbiamo presentarli all'offerta superiore che pensiamo di poter offrire sia su HUGO che BOSS tramite siti multimarca. Questi devono essere i giusti in termini di contenuti che forniamo. Molti di questi partner ci chiedono, vi preghiamo di fornirci il materiale illustrativo, la narrazione, avete una storia così bella da raccontare con tutte le attività di sponsorizzazione che avete. Siamo disposti a condividerle in modo efficiente con i nostri partner, come lo facciamo di nuovo anche nel mondo fisico dei grandi magazzini per far crescere questo business. Crediamo ora con le

²⁰¹ <https://diginomica.com/2018>

²⁰² Ibidem

nostre competenze di costruzione, operando nell'e-commerce almeno negli Stati Uniti e nel mercato europeo, potrebbe essere ora anche un'opportunità per entrare in accordi di concessione digitale, in cui fondamentalmente limitiamo il traffico di questi partner e gestiamo l'attività commerciale.

Figura 7: Homepage di farfetch.com²⁰³



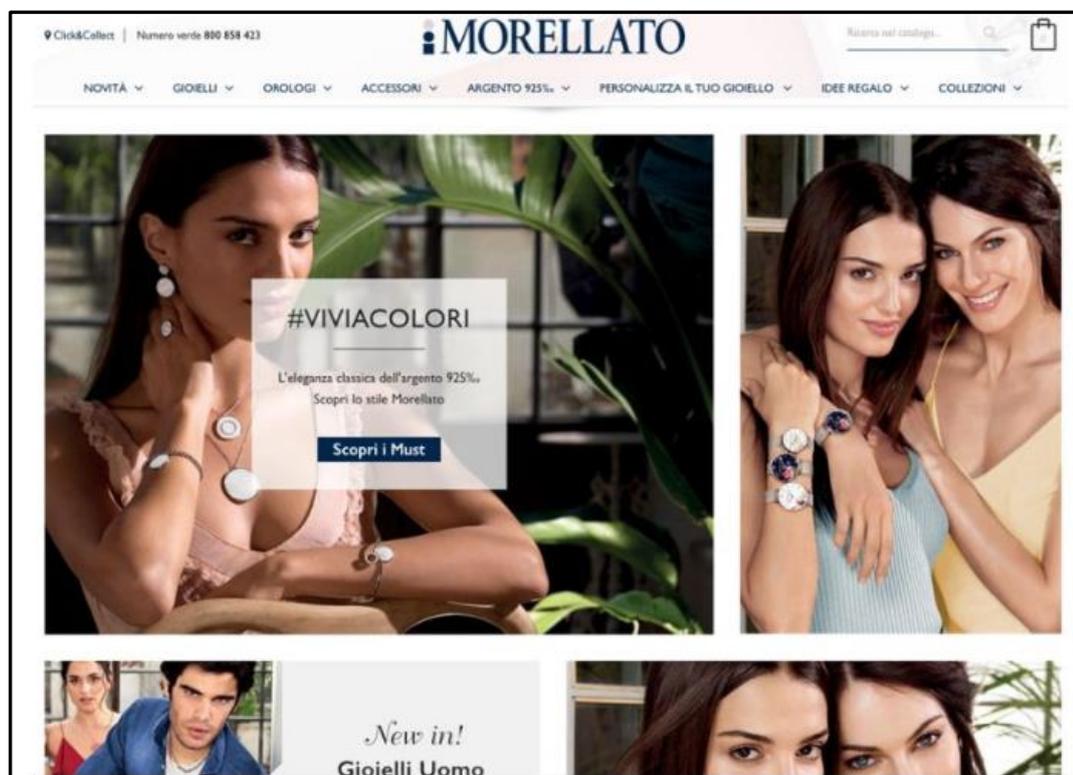
4.5.2 Morellato group

Gruppo italiano che opera nel progetto e produzione di gioielleria e orologi ha deciso di integrarsi alla realtà omnichannel, per garantire al consumatore una gamma di servizi efficaci e immediati, con maggior flessibilità sugli acquisti. Ne sono un esempio la ricerca e la scelta del prodotto online con possibilità di pagamento e ritiro in negozio, per offrire al cliente tutta l'assistenza necessaria a personalizzare o adattare il proprio gioiello o orologio. Il design è moderno, accattivante a cornice di una navigazione veloce e intuitiva che ospita una struttura user friendly, con contenuti capaci di accompagnare per mano il consumatore verso una shopping experience emozionale.

²⁰³ Fonte: ContactLab Analysis

La gestione interna della piattaforma di proprietà e la creazione diretta dei contenuti si sviluppano in un'ottica di product storytelling altamente creativa. Approfondimenti continui partono dal racconto delle collezioni passando attraverso suggerimenti visivi dati dal tool di social commerce che integra il mondo dei social di Morellato all'e-Shop del brand, attraverso una shopping journey innovativa, con la possibilità di personalizzare il proprio oggetto del desiderio²⁰⁴.

Figura 8: Homepage di morellato.com



Grazie agli investimenti oltreconfine e nel settore omnicanale (con investimenti nell'innovazione e in nuove tecnologie), Morellato Group chiude il 2017 con ricavi a 166 milioni di euro (+0,3%). Ebitda a 25,5 milioni, pari al 15,40% del fatturato²⁰⁵.

²⁰⁴ <http://www.ecommercemonitor.it>

²⁰⁵ “Morellato: ricavi 2017 a 166 milioni. Omnicanalità ed export le key strategy”. <https://www.fashionmagazine.it/>

4.5.3 Omnicanalità in Boggi Milano

Marchio di abbigliamento uomo, in n costante espansione a livello mondiale, si è aggiudicato il Reta Awards (Retail Technology Awards Europe) per la categoria Best Instore Solution and Best Omnichannel Solution, assegnato da EHI Retail Institute. Propone ai propri clienti servizi come il Click&Collect (acquisto online e ritiro nello store Boggi Milano scelto dal cliente), Reserve in Store (prenotazione di uno o più articoli online e prova in un negozio Boggi Milano con l'assistenza di un personal shopper) e Order in Store (ordine di uno o più articoli online direttamente dallo store Boggi Milano).

“Grazie a un corretto approccio, innanzitutto organizzativo, Boggi Milano ha potuto esprimere tutte le potenzialità legate alle best practice in termini di omnicanalità, - commenta Riccardo Milani, ominichannel manager di Boggi Milano - Le sinergie create tra eCommerce e retail stanno dimostrando sempre di più il valore aggiunto che la letteratura ha attribuito in questi ultimi anni all’omnicanalità - prosegue - garantendo ai clienti un’esperienza seamless attraverso i vari touch point che l’azienda mette a disposizione per concretizzare l’acquisto “made in Boggi” e creando opportunità addizionali di vendita per l’azienda, con un impatto sul fatturato di entrambi i canali sempre più crescente”²⁰⁶.

Figura 9: Omnicanalità di Boggi Milano²⁰⁷



²⁰⁶ Cfr. “L’omnicanalità di Boggi Milano”. <https://www.gdoweek.it>

²⁰⁷ <https://www.sinesy.it/boggi-milano-best-omnichannel-solution/>

L'obiettivo dell'azienda è quello di assicurare attraverso l'omnicanalità un filo conduttore che guida il consumatore attraverso un numero maggiore di percorsi d'acquisto che però hanno un'unica direzione, la sua soddisfazione.

Riccardo Milani, Omnichannel Manager di Boggi Milano, spiega come le sinergie tra e-commerce e retail dimostrino sul campo un valore aggiunto e garantiscano ai clienti un'esperienza *seamless* nel loro percorso. *La strategia 100% Omnichannel Compliant, che permette al Brand di annoverarsi tra le prime aziende fashion omnicanale del mondo, non solo fa vivere ai clienti questa esperienza d'acquisto, ma genera anche opportunità aziendali di vendita di sempre più di forte impatto sul fatturato sia nel canale in-store che online. Per non parlare dell'impatto favorevole sul Brand. In quest'ultimo in particolare, si riscontrano dati molto positivi e per certi versi inaspettati:*

- *+10% di click&collect considerando che l'e-commerce di Boggi copre tutto il mondo e la rete fisica copre 32 paesi;*
- *+15% di incidenza rappresentata dagli ordini in-store tramite tablet su ordini digitali totali.*

Milani prosegue, raccontando che il primo fattore differenziante per la buona riuscita del progetto è stata sicuramente l'organizzazione: attraverso l'istituzione dell'Omnichannel Dpt l'azienda è riuscita in primo luogo a creare sinergie relazionali tra mondi spesso contrapposti come Retail e Ecommerce; in secondo luogo, ha consentito un dialogo ottimizzato con l'IT, terza fondamentale anima del progetto²⁰⁸.

4.5.4 OVS S.p.A.

Società d'abbigliamento per uomo, donna e bambino, quotata in Borsa, fa parte del mondo del Fast Fashion (analizzato in precedenza). Ha deciso di innovarsi partendo dalla sua offerta di Customer Experience in termini digitali e omnichannel a partire dal 2014, con l'apertura di un Flagship Store in Via Dante a

²⁰⁸ “Boggi Milano è il miglior Technology Retail d'Europa all'EuroCIS 2018”.
<https://www.sinesy.it>

Milano. Il suo intento è stato quello di puntare su una strategia omnicanale con soluzioni sempre più tecnologiche secondo una prospettiva di Customer Experience, in grado di integrare fisico e digitale in modo coerente e senza soluzione di continuità.

Grazie alla collaborazione con Google Enterprise (annunciata nel Maggio del 2014), lo store, che si estende su 900 metri quadrati e su tre piani, suggerisce l'uso di diversi dispositivi, a partire dagli Interactive Kiosk, totem interattivi touchscreen dove il cliente può consultare il catalogo, collegarsi alla piattaforma e-commerce per effettuare acquisti tramite carta di credito o per verificare la disponibilità di un prodotto (riconosciuto tramite apposito lettore ottico) in altri punti vendita²⁰⁹.

Figura 10: Omnicanalità di OVS



Una delle ultime innovazioni nell'ottica della Digital Experience è l'introduzione, in alcuni store, del servizio di pagamento con smartphone in modalità contactless:

²⁰⁹ "Oviessa e la sua strategia per una customer experience omnichannel".
<https://www.newsandcustomerexperience.it/>

intercettando un trend nascente individuato dall'Osservatorio Mobile Payment & Commerce della School of Management del Politecnico di Milano, OVS dà ai suoi clienti la possibilità di fare shopping senza contanti e carte di credito, avvicinando semplicemente lo smartphone al terminale POS, utilizzando una carta di credito contactless o una App.

L'APP di OVS lancia la nuova funzione "*Cerchi la taglia?*" che permette ai clienti di individuare nel catalogo online il capo o accessorio OVS non disponibile in negozio e grazie al servizio *Collect&Pay* che prevede la consegna in store degli acquisti in tempi brevi e senza costi aggiuntivi, i clienti possono scegliere di effettuare il pagamento direttamente al ritiro in negozio o tramite mobile. I risultati eccellenti conseguiti con la sua trasformazione tecnologica le hanno fatto conseguire il premio per la digital shopping experience che integra l'esperienza on e off line del cliente con il "Netcomm e-Commerce Award 2017" nella sezione Abbigliamento e Accessori – Omnichannel²¹⁰.

²¹⁰ <http://www.advertiser.it/>

CAPITOLO 5

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La rivoluzione del digitale ha modificato le nostre vite per sempre. Dal momento in cui il mondo è stato connesso in rete grazie ad Internet il nostro lavoro, le nostre relazioni e le nostre abitudini hanno iniziato un percorso di trasformazione continua, veloce e inarrestabile.

Dal pre-Internet e gli anni 60 all'Intelligenza Artificiale, dal boom del web negli anni 90 all'Internet of Things, l'Economia Digitale ha sviluppato percorsi e creato mercati costruendo dalle basi un mondo di servizi e offerte che grazie alla rete hanno avuto portata e diffusione fuori dai vecchi schemi.

Dalla sua lunga tradizione artigianale fino agli impatti di una rivoluzione manageriale, il mondo della moda sta inesorabilmente entrando nella “macchina del tempo dell'Economia digitale”: dai business model che regolano il commercio online, all'utilizzo delle nuove tecnologie e al loro impatto sui mercati.

Quanto esposto nel corso della trattazione, suggerisce che il successo delle imprese della moda e del lusso sia dovuto a numerosi fattori quali la qualità dei prodotti, il loro attraente design, la creatività e l'innovazione di chi c'è dietro, la cura in ogni tipo di dettagli (anche quelli del servizio!), ma si è probabilmente affermato grazie alla coerente realizzazione del piano distributivo.

Per le grandi griffe, è emerso che tale piano si articola più che altro in un *network retail*.

È possibile affermare, allora, che la scelta del giusto canale di vendita rappresenta per molte aziende un tema fondamentale ai fini della vita e del vantaggio competitivo imprenditoriale. Coloro che saranno in grado di rendere tale vantaggio competitivo durevole nel tempo, risulteranno vincenti.

Sebbene tutte le distinzioni passate in rassegna nell'ultimo capitolo siano valide, ciò che è certo è che le aziende di moda investono molte delle proprie risorse nella cura dell'immagine e del posizionamento dei propri prodotti che intendono attuare nella mente del consumatore. Tale cura non è altro che una quasi maniacale

attenzione nel processo di scelta della location della boutique, del layout interno di questa, della selezione dei prodotti, ad esempio nella divisione tra vetrine e scaffali.

Con l'aumentare della competizione tra marche, tutte queste operazioni necessitano di un controllo tale che, l'utilizzo di negozi indipendenti e multimarca, risulta inefficiente.

A velocizzare tale processo nel settore del fashion, ha contribuito non poco lo sviluppo dell'e-commerce. Si è trattato di uno sviluppo talmente rapido e soprattutto inatteso per molti degli operatori europei, scettici al riguardo specialmente in virtù del ruolo cruciale che riveste lo spazio fisico del negozio. Tale scetticismo si è manifestato sotto varie forme: o con ritardi più o meno gravi, oppure con forme di e-commerce piuttosto lievi e poco innovative. Ancora, dall'esame dei marchi di maggior lusso, è emerso come forse la sempre più invasiva realtà virtuale non stia facendo altro che agevolare uno svilimento dei grandi nomi, sacrificando la loro eccellenza a discapito di una maggiore accessibilità, sottostando così alla legge del mercato. Così, se nell'ultimo decennio abbiamo assistito ad un'evoluzione tale, probabilmente, con l'avanzare inesorabile della rivoluzione tecnologica ed informatica, ci troveremo presto di fronte ad imprese che adotteranno modalità distributive ancora diverse, all'insegna della modernità e della velocità.

BIBLIOGRAFIA

ALBA J.W., J.LYNCH, B. WEITZ., JANISZEWSKI C., LUTZ R., SAWYER A., WOOD S., *Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces*, in "Journal of Marketing", giugno, 2014.

ALDRICH D.F., *Mastering the digital marketplace*, New York, 1999, JOHN WILEY&SONS. BRODIE R.J., "Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 66, 2013.

ALLERES D., (1997), *Luxe...Stratègies marketing*, Parigi, Economica.

BAGOZZI R. P., & U. M. DHOLAKIA, *Intentional social action in virtual communities*. *Journal of Interactive Marketing*, 16, 2012.

BERGER P. D., J. LEE, B. D. WEINBERG, "Optimal Cooperative Advertising Integration Strategy for Organizations Adding a Direct Online Channel", *Journal of Operational Research Society*, 57 (3), 250-261, 2006.

BOCCANERA U., "*Quali ricerche nel settore moda*", *Micro&Macro Marketing*, n. 4/2009.

BOCCANERA, U., (2013), *Quali ricerche nel settore moda*, Micro & Macro Marketing.

BRONDONI S. M., *Market-driven management e mercati globali*, Torino, Giappichelli, 2017.

BRYNJOLFSSON E., M.D. SMITH *Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers*, *Management Science* Vol. 46, No. 4, April, 2010.

CASSIA, F., (2017), *Estensione di Marca e Successo dell'Innovazione di Mercato Un modello sistemico-relazionale*, in *Studi e Ricerche*, Ed. Universitarie di Lettere, Economia e Diritto.

CILLO, P., LANZA, A., (2010), *La costruzione dell'identità di marca*, in *Micro & Macro Marketing*.

CIOPPI M., *PMI e nuove tecnologie della comunicazione, applicazioni gestionali ed implicazioni strategiche*, Franco Angeli, 2015.

COASE R., *The firm, the market, and the law*, University of Chicago Press, Chicago, 2010.

CODA SPUETTA, M., (2014), *La marca nel sistema moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo*, Economia & Management.

COLLESEI, U., RAVÀ, V., (2015), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino.

CORBELLINI, E., SAVIOLO S., (2016), *Les Cahiers*, Fashion Marketing.

COTTE J., T. G. CHOWDHURY, S. RATNESHWAR, L. M. RICCI, "Pleasure or utility? Time planning style and Web usage behaviors", *Journal of Interactive Marketing*, 20(1), 2016.

D'ARAGONA C. R., *La rivoluzione dello shopping a portata di smartphone*, in *Corriere della Sera*, 7 ottobre 2014.

EASY, M. (2012), *Fashion Marketing*, 2nd ed., Blackwell Science, Oxford.

FOGLIO A. (2017), *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano.

FONTANA D., *Digital Copywriter: Pensa come un copy, agisci nel digitale*, Franco Angeli, 2017.

FONTANA, F., Caroli, M., (2014), (a cura di), *L'industria della moda in Italia: strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*, Roma, Rirea Luiss.

GENTILE C., N. SPILLER, & G. NOCI, *How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. European management journal*, 25(5), 395-410, 2007.

GIANCOLA A., "La moda nel consumo giovanile", Franco Angeli, Milano, 2011.

HIRSCHMAN A.O., *Shifting involvements: Private interest and public action*. Princeton University Press, 1982.

HUANG Z., M. BENYUCEF, "User preferences of social features on social commerce websites: an empirical study, *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 687-699, 2014.

JAIN R., & S. BAGDARE, Music and consumption experience: a review. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(4), 289-302, 2011

Kapferer, J. N., (2007), *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, London Kogan Page.

Kapferer, J. N., (2011), *Les marques*, Edition d'organisation, Paris.

KATHERINE N. LEMON & PETER C. VERHOEF, *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, American Marketing Association, 2016.

KELLY K., *New rules for the new economy: 10 ways the network economy is changing everything*, London, Fourth Estate, 2008.

KOTLER P., H. KARTAJAYA, I. SETIAWAN, *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*, New York, John Wiley & Sons, 2017.

Kotler, P., Scott. W. G., (2008), *Marketing management*, Isedi, Torino.

MEYER C., & A. SCHWAGER, Customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116-126, 2007.

MORACE F., *Fashion Subway: il destino dei percorsi incrociati nel paesaggio della moda avanzata*, Editoriale Modo, 2017.

MOSCA, F., (2014), *Le sinergie di marketing nel settore dei beni di lusso*, in *Marketing in Mergers and acquisitions – Rapporto sulle sinergie di marketing nelle operazioni di integrazione tra imprese*, Facoltà di Economia Torino, ottobre.

MUCELLI, A., (2010), *La comunicazione nell'economia d'azienda. Processi, strumenti, tecnologie*, Giappichelli editore, Torino.

NEWMAN S., *Building microservices: designing fine-grained systems*. " O'Reilly Media, Inc.", 2015.

Ostillio, M.C., (2012), *Il direct marketing: comunicare in modo efficace con i clienti*, Etas Libri, Milano.

PAMBIANCO C., "Le strategie delle aziende della moda" nei nuovi scenari di mercato, Research paper, Milano, 2013.

Pambianco, C., (2003) *Le strategie delle aziende della moda nei nuovi scenari di mercato*, Research paper, Milano.

PAMBIANCO, C., (2015), *M&A, design nel mirino*, Research paper, Milano.

PINE B. J., & J. H. GILMORE, *Satisfaction, sacrifice, surprise: three small steps create one giant leap into the experience economy*. *Strategy & Leadership*, 28(1), 18-23, 2010.

PITASSI E., B. PUSCHIASIS, *Guida al Commercio Elettronico, Federconsumatori* Friuli Venezia Giulia, 2011.

SATHISH A.S., & R. VENKATESAKUMAR, Coffee Experience and Drivers of Satisfaction, Loyalty in a Coffee outlet-With special reference to "café coffee day". *Journal of Contemporary Management Research*, 5(2), 1, 2011.

SAVIOLO, S., TESTA, S., (2014), *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Milano, Etas.

SAVIOLO, S., TESTA, S., (2012), *Management in fashion companies*, Milano, Etas.

SCHMITT B. H., *Experiential marketing: How to get customer to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York, 1999.

SCIARELLI, S., (2017), *La Gestione dell'Impresa tra Teoria e Pratica Aziendale*, CEDAM, Padova.

SZULANSKI G., *The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness*, *Organizational behavior and human decision processes* n. 82, 1, 2000

TERRACINA S., La crisi della marca, *Largo Consumo*, n. 1/1995.

Terracina, S., (1995), *La crisi della marca*, Largo Consumo.

TONIUTTI T., "Google, rivoluzione shopping tra smartphone e negozi 2.0", in *La Repubblica* del 18 novembre 2010.

VERHOEF P.C., K. N. LEMON, A. PARASURAMAN, A. ROGGEVEEN, M.

TSIROS, L. A. & SCHLESINGER, Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41, 2009

VIANELLO S., A. FERRANDINA, *Il Marketing omnicafe, tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, 2017.

SITOGRAFIA

<http://it.fashionnetwork.com>
<http://www.advertiser.it/>
<http://www.datamanager.it/2018/>
<http://www.ecommercemonitor.it>
<http://www.pambianconews.com>
<http://www.spremutedigitali.com/>
<http://www.thismarketerslife.it>
<http://www.tns-global.it>
<https://diginomica.com/2018>
<https://www.almalaboris.com>
<https://www.fashionmagazine.it/>
<https://www.gdoweek.it>
<https://www.newsandcustomerexperience.it/>
<https://www.sinesy.it>
<ttps://www.launchmetrics.com>