

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, MANAGEMENT,
ISTITUZIONI



DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE AZIENDALI
INDIRIZZO: ECONOMIA AZIENDALE
XXVII CICLO

**Un nuovo approccio strategico per il fashion retail: la
multicanalità**

TESI DI DOTTORATO
DI
GIUSEPPINA TAMBURRINO

TUTOR:
CH.MA PROF.SSA VALENTINA DELLA CORTE

COORDINATORE:
CH.MO PROF. PAOLO STAMPACCHIA

UN NUOVO APPROCCIO STRATEGICO PER IL FASHION RETAIL: LA MULTICANALITA'

INDICE

<u>1. INTRODUZIONE ALL'ARGOMENTO DI RICERCA</u>	4
1.1. IL PROBLEMA DELLA RICERCA	4
1.2. IPOTESI E METODOLOGIA DELLA RICERCA	7
1.3. FRAMEWORK TEORICO	9
1.3.1. LA RESOURCE-BASED THEORY.....	9
1.3.2. LA SERVICE-DOMINANT LOGIC	14
<u>2. ANALISI DI SCENARIO</u>	22
2.1. CAMBIAMENTI, TENDENZE E LEVE NEL FASHION RETAIL	22
2.2. IL RUOLO DELL'ICT NEL PROCESSO DI CAMBIAMENTO	26
2.2.1. INTERNET	27
2.2.2. MOBILE	30
2.2.3. SOCIAL	35
2.2.4. E-COMMERCE	37
2.2.5. NASCITA E DIFFUSIONE DEL SAAS	40
2.3. IL NUOVO PROFILO DEL CONSUMATORE	45
2.3.1. LA CUSTOMER EXPERIENCE.....	47
<u>3. NUOVE STRATEGIE E MODELLI DI BUSINESS: LA MULTICANALITA' COME APPROCCIO STRATEGICO NEL FASHION RETAIL</u>	53
3.1. L'ECOSISTEMA DIGITALE: MONDO REALE E MONDO WEB VERSO UN UNICO MONDO	54
3.1.1. QUALE INTEGRAZIONE TRA WEB E MONDO REALE NEL RETAIL DELLA MODA?.....	58
3.1.2. TREND DI CAMBIAMENTO E NUOVI CANALI DIGITALI	60
3.1.3. QUALE TECNOLOGIA PER UNA CUSTOMER EXPERIENCE SUPERIORE.....	62
3.2. MODELLI STRUMENTI E STRATEGIE: UN BREVE EXCURSUS	64
3.2.1. DAL MODELLO CLASSICO DI MARKETING AL MARKETING CHE INCONTRA IL WEB ...	65
3.2.2. VERSO UN NUOVO APPROCCIO DI MARKETING PER IL RETAIL: LA MULTICANALITÀ	71
3.3. L'IMPORTANZA DI UNA STRATEGIA MULTICANALE INTEGRATA	81
3.3.1. IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE E GESTIONALI.....	82
<u>4. BRAND IDENTITY: DA UN BUON APPEAL AD UNA ELEVATA AWARENESS. IL CASO LUIGI BORRELLI</u>	86
4.1. DALL'EVOLUZIONE DELL'IMMAGINE ALL'EVOLUZIONE DEI CANALI 88	
4.1.1. UN CAMBIAMENTO BEN PIANIFICATO ATTRAVERSO UN PIANO DI MARKETING STRATEGICO ED IL COINVOLGIMENTO DEL CLIENTE PER UNA ECCELLENTE CUSTOMER EXPERIENCE.....	89
4.2. APPROCCIO STRATEGICO DI SUCCESSO: DALLA RETE DI VENDITA MULTICANALE, ALLA MULTICANALITA' NEL WEB	91
4.2.1. INTRODUZIONE DEL WEB PER IL B2C DI UN'AZIENDA DEL SEGMENTO DEL "LUSSO"	95

**4.3. IL PARTNER TECNOLOGICO ED IL TOOL MAGICSTORE PER UNA
EFFICIENTE STRATEGIA MULTICANALE INTEGRATA 101**

BIBLIOGRAFIA..... 112

CAPITOLO I

1. INTRODUZIONE ALL'ARGOMENTO DI RICERCA

L'interrogativo di fondo a cui vuole dare risposta questa ricerca è quali possono essere le strategie dei brand per intercettare il nuovo consumatore in un momento storico in cui le regole di gioco del mercato sono in continuo movimento e il consumatore stesso si muove in un mondo sempre più digitalizzato e complesso. La risposta a questi mutamenti del mercato sembra trovarsi nella capacità delle imprese di creare un modello di business caratterizzato da strategie multicanale che integrano nel marketing mix i più moderni strumenti ed opportunità offerti dalle nuove tecnologie da cui discendono un insieme di strumenti e competenze che le imprese devono imparare a gestire e creare per essere competitive sul mercato.

1.1. IL PROBLEMA DELLA RICERCA

Considerati i cambiamenti dello scenario, l'obiettivo della ricerca è individuare un nuovo modello di business che consenta di gestire gli strumenti a disposizione dei *decision maker* per migliorare la relazione con il cliente e, di conseguenza, la propria posizione competitiva.

Ci si trova, ad oggi, di fronte ad un cambiamento epocale che ha investito il modo con cui gli attori sociali comunicano, si relazionano e fanno business. Il progresso tecnologico e sociale ha subito una notevole accelerazione negli ultimi anni, il web viaggia veloce, influenzando in maniera incisiva i comportamenti di acquisto di beni, di fruizione dei media e di interazione tra individui. Con l'avvento del web 2.0 ed attualmente del web 3.0 (Kotler, Hermawan, & Iwan, 2010) e del cambiamento di

tutti i modelli partecipativi, le logiche tradizionali sono state messe fortemente in discussione. I modelli classici non bastano più. Anche lo sviluppo di un prodotto è ormai un processo partecipativo: le piattaforme collaborative presenti sul web permettono al consumatore finale di esprimere le proprie preferenze e diventare parte del processo di generazione dell'innovazione.

Inoltre, il mercato delle vendite online è in continua espansione. Sempre più imprenditori decidono di ampliare la propria clientela affidandosi a strumenti web, creando un proprio sito internet e/o avvalendosi dei diversi *marketplace* esistenti. Ciò crea, quindi, un'ulteriore criticità per i retailer, rappresentata dalla necessità di gestire, allo stesso tempo, punti vendita reali e virtuali, con caratteristiche estremamente differenti, sia per target di domanda, sia per contenuti dell'offerta.

A complicare ulteriormente la situazione c'è, di fatto, una nuova consapevolezza nel cliente, il quale non è soltanto un mero utilizzatore del prodotto, ma un "*experienter*" (Pine & Gilmore, 1999; Vargo & Lusch, 2006; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, & Schlesinger, 2009), cioè un soggetto che vuole trarre dall'utilizzo del prodotto un'esperienza unica e personalizzata. Il retailer deve, quindi, essere in grado di rispondere ad esigenze sempre più specifiche. Ciò si ripercuote anche sul processo di acquisto che a tal proposito subisce una notevole estensione poiché l'esperienza comincia prima dell'acquisto e prosegue successivamente ad esso e questo si traduce in un aumento delle risorse che l'azienda deve mettere a disposizione perché i bisogni di un singolo consumatore siano effettivamente soddisfatti. La conoscenza, grazie al web e alla viralità delle informazioni, è oggi alla portata di tutti e ciò rende il cliente sempre più esigente ed attento alla qualità e all'efficacia dei prodotti e dei servizi di cui fruisce, insensibile alle forme tradizionali del marketing e della comunicazione e disponibile a sviluppare e co-creare esperienze coinvolgenti e gratificanti. Il cliente attuale è informato, consapevole e pertanto, imprevedibile, sempre al centro di esperienze uniche e partecipative, grazie ad un accesso semplice e ad infinite modalità di relazione con altri consumatori con i quali è possibile creare e condividere contenuti e informazioni.

Le imprese operano quindi in un contesto dinamico, nel quale ogni cliente ricerca l'autonomia nella scelta dei prodotti e nel loro acquisto, avendo a disposizione una serie di canali per l'informazione, la selezione e l'acquisto di ciò che desiderano. Se,

in passato, la *core question* dei retailers era “quanti potenziali clienti voglio che entrino nel mio negozio?”, oggi la principale criticità sta nell’individuare un sistema di gestione che consenta di tenere sotto controllo tutti i possibili canali di informazione e vendita, con l’evidente difficoltà di integrazione tra questi per non perdere quote di mercato e quindi clientela.

Inoltre, il gioco della competizione, tradizionalmente inquadrato su aree geograficamente limitate, oggi grazie al web non ha più confini. Ciò che un tempo riguardava solo i colossi del mercato oggi coinvolge anche le piccole e micro imprese, poiché la sfida non è strettamente correlata alle dimensioni aziendali (*big fish eating small fish*) ma è condizionata dalla capacità di adattamento al cambiamento – *eating the big fish* (Morgan, 2014). Le imprese hanno, oggi più che in passato, l’opportunità di accedere a nuovi segmenti di domanda ma per farlo, necessitano di strumenti che consentano loro effettivamente di competere con successo sui mercati prescelti. Le imprese, quindi, sono alla costante ricerca dell’equilibrio tra programmazione e variazioni del mercato: da un lato, esse devono pianificare le proprie vendite, effettuare gli ordini e creare la propria disponibilità di prodotti; dall’altro, devono assicurarsi di reggere i cambiamenti della domanda, rispondere alle esigenze sempre mutevoli della clientela e fornire prodotti dal carattere innovativo, riducendo al minimo le rimanenze.

Si è, dunque, al centro di un processo di trasformazione oramai irreversibile che mette in discussione i modelli tradizionali di marketing management. Ad ogni salto tecnologico è corrisposto, infatti, un mutamento nelle pratiche di marketing, che ha raccolto le opportunità dei nuovi mezzi di comunicazione, senza abbandonare i media che li hanno preceduti (Kotler, Hermawan, & Iwan, 2010). Pertanto, il marketing è oggetto di profonde trasformazioni. Le decisioni d’acquisto di milioni di consumatori sono determinate oggi dall’interazione con molteplici fonti informative che coinvolgono, oltre ai canali classici anche i nuovi media che insieme ai social network, stanno radicalmente cambiando l’interazione tra l’impresa e il mercato.

Le classiche ricerche di mercato, le tecniche di segmentazione, il marketing mix tradizionale (modello 4P) non riescono più a rappresentare la complessità dell’ambiente perché non colgono le preziosissime informazioni provenienti dalla rete dove blog e forum, entrando nel quotidiano, danno voce alle esperienze

soggettive dei consumatori, fondamentali per capire i loro desideri, bisogni ed opinioni. I modelli classici non permettono alle aziende di cogliere tutte le opportunità offerte dallo sviluppo delle tecnologie.

Diventa quindi necessario combinare tutti questi elementi per creare un nuovo modo di fare marketing in un moderno paradigma.

1.2. IPOTESI E METODOLOGIA DELLA RICERCA

Il nuovo paradigma in oggetto è basato sulla capacità di ascolto di questo “nuovo” cliente da parte delle imprese, sulla necessità di coinvolgere tutta l’organizzazione nella gestione integrata dei touch point con il cliente (Meyer & Schwager, 2007; Chesbrough, 2011), attraverso un numero sempre crescente di tecnologie e sulla centralità dell’esperienza nella relazione con i consumatori. Le aziende, per utilizzare le nuove modalità di fare business, devono adottare un approccio che coinvolge sia gli attori esterni, sia tutte le unità aziendali deputate all’organizzazione e che contribuiscono a creare l’esperienza totalizzante nel cliente. Per poter servire un cliente con esigenza di co-creazione è necessario un nuovo modo di fare marketing. Ascolto del mercato, coinvolgimento aziendale a tutti i livelli della catena del valore, comunicazione efficace e integrata e rinforzo di tutti i punti di contatto entrano così a far parte del corredo del marketing, creando un nuovo modello operativo che coinvolge le unità organizzative e gli attori esterni che contribuiscono a creare congiuntamente l’esperienza del cliente.

Da questo tipo di strategia si ottiene l’attaccamento del cliente al brand, l’ottimizzazione degli investimenti lungo i diversi canali per ciò che riguarda la comunicazione e il potenziamento costante del valore della marca e della singolarità del modello di business aziendale (Kotler, Hermawan, & Iwan, 2010). Di qui la prima ipotesi della ricerca:

***hp1:** la multicanalità come nuovo approccio strategico consente di intercettare il nuovo consumatore, aumentando l’engagement, attraverso una gestione integrata degli strumenti a disposizione delle aziende.*

Alla luce del cambiamento epocale di cui si è parlato sinora, l'azienda è posta di fronte a nuove sfide. Pertanto, la ricerca è volta anche ad indagare sulle modalità e sulle problematiche della comunicazione web multicanale in ambito aziendale.

L'analisi è quindi focalizzata sul mondo del web, che è il mezzo che è venuto fuori con forte impatto nei mercati poiché è proprio in questo che sono apparsi quei nuovi strumenti tecnologici di comunicazione che oggi costituiscono il differenziale per un'organizzazione che sappia sostenere e implementare una comunicazione a due vie con i propri *stakeholder*. In particolare, si è voluto dimostrare quali opportunità il web e la multicanalità offrano alle piccole e media imprese, in particolare quelle che utilizzano un corretto *channel management* (Bowersox & Cooper, 1992; Coughlan, 2010), cioè la capacità di gestire la molteplicità dei canali utilizzati dal consumatore lungo il processo di acquisto. Il consumatore utilizza canali differenti nella fase di informazione, scelta, acquisto e per i servizi di post vendita. Le aziende che sanno considerare tutti questi punti di contatto come un'unica piattaforma di brand management saranno quelle che avranno applicato una efficace strategia multicanale basata su un framework di interventi caratterizzati dalla massima coerenza spazio-temporale tra i differenti canali di relazione offline e online (Iacobelli, 2013).

Andrea Boaretto, tra i fondatori dell'Osservatorio Multicanalità, afferma che “da un punto di vista di marketing, multicanalità significa integrare tutti i punti di contatto (brand touchpoint) tra la marca e il cliente superando approcci riduzionistici di politiche distributive multicanale e strategie di comunicazione integrata.

Multicanalità non significa solo aggiungere più canali all'interazione ma integrare i canali in un'esperienza di interazione più ampia” (Boaretto, Noci, & Pini, 2010). Di qui la seconda ipotesi della ricerca:

hp2: la multicanalità, intesa come multicanalità nel mondo web se coerentemente gestita, consente di migliorare la propria posizione competitiva sul mercato, agendo positivamente sul brand.

Dal punto di vista metodologico la ricerca è stata condotta attraverso una Case Study Analysis.

Lo studio di casi è la storia di fenomeni passati o correnti tratta da multiple fonti. Può includere dati da osservazioni dirette, interviste sistematiche, archivi pubblici e privati. Ogni fatto rilevante per comprendere il flusso di eventi che attiene a quei fenomeni costituisce un'informazione potenziale in uno studio di casi, perché il contesto è importante (Leonard-Barton, 1990).

La ricerca è di tipo qualitativo e vede nello studio di caso una intensità di presenza sul campo limitata, con una modalità di osservazione dei fenomeni indiretta e a posteriori e con una tecnica prevalente di analisi di documenti con, in più, delle interviste.

La ricerca è stata condotta secondo le seguenti fasi:

1. definizione iniziale della domanda di ricerca;
2. selezione del caso;
3. scelta delle tecniche di raccolta, analisi e sintesi dei dati;
 - a. analisi dei documenti, osservazioni, interviste;
4. analisi delle evidenze empiriche di un singolo contesto (within-case);
5. confutazione o conferma delle ipotesi di ricerca;
6. confronto con la letteratura;
7. chiusura della ricerca.

1.3. FRAMEWORK TEORICO

1.3.1. La Resource-Based Theory

La Resource-Based Theory è una prospettiva di analisi che, partendo dal presupposto che le differenze nei modi di competere delle imprese trovano fondamento nelle risorse di cui dispongono¹, dimostra come il vantaggio competitivo – risultato di scelte strategiche che permettono all'impresa di realizzare un posizionamento di successo nei mercati in cui opera – sia a sua volta collegato al patrimonio accumulato di risorse, competenze e conoscenze (Napolitano, 2000, p. 265). Le risorse come

¹ L'impresa è vista come un *bundle of resources*, un fascio di risorse tangibili ed intangibili. (Penrose), per un approfondimento si rimanda a Della Corte – Sciarelli, 2006 : 117.

fonte di vantaggio competitivo attirano l'attenzione dei ricercatori a partire dagli anni '60 (Penrose, 1959), ma è solo agli inizi degli anni '80 che questa categoria di contributi si sostanzia in una teoria accreditata, la Resource-Based Theory.

La Resource-Based Theory identifica nelle risorse e competenze i fondamenti della strategia dell'impresa, sottolineando come questa indirizzi il percorso strategico e l'identità dell'impresa (Grant, 1991). In questa nuova concezione si fa riferimento alle risorse quale “*complesso degli asset, capacità, processi organizzativi, attributi, informazioni, conoscenze, ecc., controllati da un'impresa che le consentono di concepire e realizzare strategie che migliorano la sua efficienza e la sua efficacia*” (Della Corte & Sciarelli, 2006).

I differenti contributi (Grant, 1991; Barney, The resource-based theory of the firm, 1996; Rumelt, 1984) consentono l'individuazione di differenti categorie di risorse:

1. **risorse finanziarie**, che comprendono tutte le diverse fonti di finanziamento che le aziende possono utilizzare per formulare ed implementare le strategie;
2. **risorse fisiche**, che comprendono la disponibilità di materie prime, gli impianti, i macchinari, ecc.;
3. **risorse umane**, che comprendono la formazione, l'esperienza, l'intelligenza dei singoli manager e dei dipendenti aziendali, cioè il complesso di risorse incorporate nelle persone a tutti i livelli della struttura;
4. **risorse organizzative**, che comprendono i valori, gli stili di management, i sistemi di reporting, ecc.

Nella prospettiva della Resource-Based Theory non basta avere risorse di qualità, ma occorre trasformarle in *competenze*, perché è in queste che trova fondamento il vantaggio competitivo. Queste si riferiscono alla “*capacità di impiegare le risorse, tipicamente in combinazione, utilizzando processi organizzativi e meccanismi culturali, per raggiungere determinati risultati*” (Amit & Schoemaker, 1993). Le competenze dell'impresa rappresentano, dunque le esperienze e le capacità acquisite dall'impresa stessa sulla base delle interazioni che si sono verificate nel tempo tra gli elementi tangibili ed intangibili compresi all'interno di network più o meno complessi di risorse (Black & Boal, 1994).

In altre parole, la giusta combinazione di risorse e competenze e le loro modalità di impiego portano alla generazione di un vantaggio competitivo, che si riferisce alla posizione unica che le unità produttive di ogni ordine ed ogni grado acquisiscono nei confronti delle imprese concorrenti. Le ipotesi di ricerca basilare, dalle quali si sviluppa tutta la letteratura di matrice resource-based, sono le seguenti:

- le imprese si compongono di fasci di risorse differenziate (*eterogeneità*) che determinano performance differenti, originando, perciò, posizioni di vantaggio competitivo;
- alcune di queste risorse sono scarse e costose da imitare o anelastiche² nell'offerta (*immobilità*).

Questi requisiti consentono alle imprese che li detengono di acquisire e mantenere una rendita superiore rispetto ai concorrenti, generando un vantaggio competitivo. L'eterogeneità esistente tra le imprese nella dotazione di risorse scarse e difficilmente replicabili è la causa del conseguimento di rendite differenziali rispetto ai concorrenti, rendite che possono garantire ad alcune imprese un vantaggio competitivo, a prescindere dell'attrattività del settore in cui operano. Alla base di questa impostazione teorica vi è la concezione dell'impresa come un insieme di risorse eterogenee e di meccanismi di conversione di tali risorse attraverso l'azione manageriale (Rumelt, 1991). La dotazione di risorse dell'impresa determina le strategie che essa è in grado di porre in essere nei mercati in cui opera e l'offerta che è in grado di proporre ai consumatori. Le pressioni competitive tendono ad annullare tali posizioni di vantaggio, tuttavia, alcune risorse scarse e difficili da imitare permettono che tali superiori performance persistano. I requisiti di "immobilità" ed "incertezza" determinano il persistere anche nel lungo periodo e malgrado le pressioni competitive dei differenziali di performance tra le imprese, frutto della differenziazione (eterogeneità) nella dotazione di risorse delle stesse.

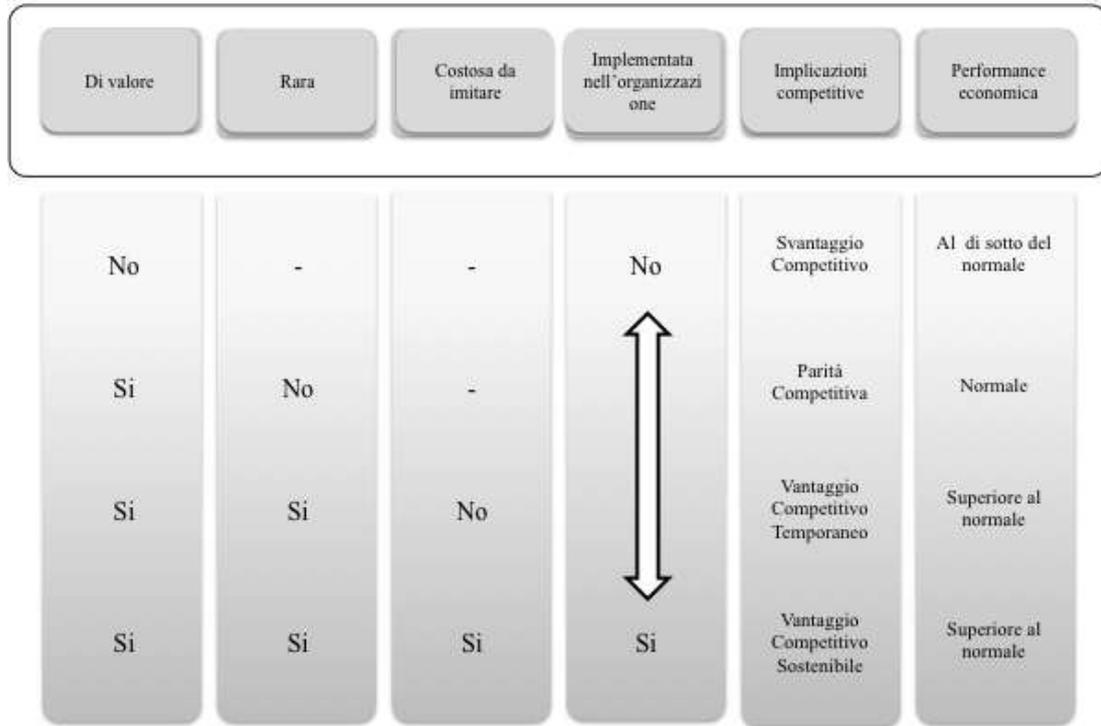
L'impresa, dunque, è dotata di una serie di risorse che la distinguono dalle altre presenti sul mercato. La specificità di tali *asset* è il frutto degli investimenti realizzati dall'impresa e riflette, quindi, il *commitment* strategico della stessa. Gli investimenti

² L'anelasticità dei fattori riprende la teoria economica di David Ricardo. Per un approfondimento si veda Della Corte, Sciarelli 2006: 115.

compiuti dall'impresa in *asset* specifici rappresentano anche il funzionamento dei mercati: per effetto di asimmetrie e imperfezioni di mercato vi è sovente una differenza tra il prezzo di una risorsa e il valore generato, da cui deriva la formazione di rendite. In secondo luogo, va tenuto presente che il set di risorse aziendali viene impegnato in modo congiunto, combinato, il che impedisce di isolare l'azione di ciascuna di esse e l'effetto che essa produce sulle attività d'impresa. L'incertezza, infatti, si lega strettamente ai cosiddetti "meccanismi di isolamento" e ai concetti di *uncertain imitability* e *casual ambiguity*. In mancanza di "incertezza", una risorsa, per quanto unica e immobile, può essere facilmente replicata.

Le risorse e competenze aziendali, per essere strategiche, ossia capaci di creare vantaggi competitivi che conducano alla realizzazione di redditività differenziale, devono possedere determinate caratteristiche. Il grado di specificità e strategicità delle risorse aziendali può essere misurato attraverso il *VRIO framework* fornito da Barney (2006). Questo modello è in grado di valutare, nell'ambito delle risorse aziendali, quali rappresentano risorse-competenze capaci di generare un vantaggio competitivo sostenibile. Secondo questo modello, la generazione del vantaggio competitivo, per essere sostenibile, deve fondarsi su risorse strategiche caratterizzate da quattro requisiti: *Value, Rareness, Inimitability, Organization*. Una risorsa è di *valore* quando consente di sfruttare un'opportunità o di neutralizzare una minaccia, è *rara* fin quando il numero di imprese che la possiede è inferiore al numero di imprese necessario per generare una dinamica di concorrenza perfetta in un settore ed è *inimitabile* quando l'impresa che la detiene può contare sull'esistenza di barriere che ostacolano e/o rendono troppo costosa la riproducibilità della risorsa da parte delle imprese concorrenti (Della Corte & Sciarelli, 2006). Tale impostazione è particolarmente efficace per l'introduzione della variabile *organizzativa* come presupposto fondamentale per lo sfruttamento ed il mantenimento del potenziale strategico delle risorse possedute dall'impresa. Sistemi di pianificazione e controllo, strutture di reporting e politiche di remunerazione possono rappresentare dei validissimi strumenti di supporto delle decisioni, in grado di trasformare la risorsa potenziale in risorsa reale (Barney, 1996; 2001).

TAVOLA 1.1 – Il VRIO framework



FONTE: Ns. elaborazione da Barney, 2006.

Secondo tale modello, le quattro variabili che lo caratterizzano devono sussistere contemporaneamente ai fini della definizione di una risorsa quale fonte di vantaggio competitivo sostenibile per l'impresa. In tal senso, la verifica del possesso di tutte o parte delle prerogative descritte permette di valutare il diverso grado di strategicità delle risorse aziendali. Se una risorsa è di valore ma non è rara, né tantomeno difficile o costosa da imitare, essa potrà rappresentare per l'impresa che la utilizza solo un mezzo per generare **parità competitiva** rispetto ai concorrenti, con ritorni "normali" rispetto al tipo di attività ed al settore. La risorsa di valore e rara, ma che non presenta un alto grado di inimitabilità può generare un vantaggio competitivo temporaneo per l'impresa, che otterrà dei risultati *above normal* fino a quando la concorrenza non riuscirà a riprodurre quella specifica risorsa o competenza. La dotazione di risorse di valore, rare, difficili da imitare, se sfruttata dall'organizzazione aziendale consente di realizzare un **vantaggio competitivo sostenibile**, con ritorni superiori al normale nel medio-lungo termine. In ogni caso, non significa che tutte le risorse aziendali debbano possedere i requisiti di rarità ed

inimitabilità, poiché all'interno del *bundle of resources* è opportuno che vi siano anche risorse non strategiche, poiché non idiosincratiche e distintive rispetto ai concorrenti, ma, comunque, necessarie per lo svolgimento dell'attività imprenditoriale; si pensi alle risorse finanziarie che sicuramente non sono rare, né difficilmente imitabili, ma risultano tuttavia indispensabili ai fini della realizzazione di un investimento (Wernerfelt, 1984).

I diversi sostenitori della Resource-Based Theory (Grant, 1991; Rumelt, 1984; Black & Boal, 1994) ritengono che, per vincere i competitor, l'impresa debba possedere risorse, capacità e competenze distintive superiori. Quindi, una strategia di successo deve avere le seguenti caratteristiche:

- ✓ ottenere il massimo vantaggio dalle risorse e dalle competenze dell'impresa;
- ✓ sfruttare le risorse nel miglior modo possibile;
- ✓ sviluppare e consolidare le risorse e le competenze nel tempo e in modo costante.

1.3.2. La Service-Dominant Logic

Nell'attuale scenario competitivo, i servizi pervadono oramai tutte le attività economiche, coinvolgendo qualsiasi organizzazione e sistema produttivo. Per tal ragione, nuovi paradigmi e costrutti teorici sono stati ricercati al fine di descrivere, nel modo più opportuno e con più efficacia, i nuovi processi di generazione di valore. La Service-Dominant Logic prende forma da questi cambiamenti che si generano nel contesto. Gli assunti di fondo di tale logica sono da ricondurre all'articolo "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing" di Vargo e Lusch (2004). Successivamente, queste riflessioni sono state più volte riprese e rivisitate, sia degli stessi autori che da altri studiosi ed esperti di business. Gli autori sintetizzano in dieci punti fondamentali (*Foundational premises* – FP riportati in Tabella 1.3) il loro contributo rispetto all'approccio. La Service-Dominant Logic, pertanto, nasce in risposta alle concezioni tradizionali della Good-Dominant Logic, ponendo al centro delle decisioni dell'impresa il "servizio", definito come: "*the application of*

specialized competences (knowledge and skills), through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself” (Vargo & Lusch, 2006) cioè “l’applicazione di competenze specializzate (conoscenze e abilità) attraverso azioni, processi e performance finalizzate a produrre un beneficio per se stessi e per entità terze, direttamente ed indirettamente connesse”.

Secondo questa logica, la base fondamentale dello scambio non è il bene in quanto tale, come succedeva nella visione Good-Dominant, ma il servizio legato alla fruizione dal bene. Secondo tale definizione, le risorse possedute da un’impresa, costituite da competenze specializzate e da abilità e conoscenza (definite dagli autori *operant resources – skills and knowledge – dynamic and infinite*), rappresentano elementi fondamentali per il successo e la sopravvivenza (FP 1). Gronroos (2006) definisce i servizi come: “*processes where bundle of resources are integrated to support customers’ processes in order to enable value creation in those processes*” e cioè come processi dove l’insieme di risorse è integrato per supportare i processi dei consumatori al fine di generare valore all’interno di questi stessi processi. La Service-Dominant Logic rappresenta, dunque, un superamento della logica tradizionale dello scambio, caratteristica dalla Good-Dominant Logic, che si focalizzava principalmente sul concetto di output e considerava i servizi esclusivamente come una particolare tipologia di beni. Vargo e Lusch, a tal proposito, definiscono il servizio come l’applicazione di competenze specializzate (*operant resources*) attraverso azioni, processi e performance per il beneficio di un’altra entità o per l’entità stessa (Tavola 1.2).

TAVOLA 1.2 – Operand to Operant Resources

OPERAND RESOURCES	OPERANT RESOURCES
<i>VISIBLE – VISIBILI</i>	<i>INVISIBLE – INVISIBILI</i>
<i>TANGIBLE – TANGIBILI</i>	<i>INTANGIBLE – INTANGIBILI</i>
<i>STATIC – STATICHE</i>	<i>DYNAMIC – DINAMICHE</i>
<i>FINITE – FINITE</i>	<i>INFINITE – INFINITE</i>

FONTE: Ns. elaborazione da VARGO, LUSCH 2004.

La Service-Dominant Logic interpreta diversamente la condizione dello scambio (FP 2), asserendo che la sua natura intrinseca risulta esclusivamente legata al servizio, non più inteso come funzionale al bene ma insito in tutte le forme di transazione. Secondo la Service-Dominant Logic, i beni non rappresentano quindi l'unico oggetto di transazione, piuttosto figurano quale elemento strumentale (*appliance*) per la fornitura (*provision*) dei servizi, osservati come i reali protagonisti dello scambio (Vargo & Lusch, 2006)- *service is what is always exchanged – service is the foundation for all of exchange*³. Indipendentemente dai prodotti scambiati, beni o servizi che siano, le finalità e i corrispondenti benefici, cui tali prodotti sono strettamente collegati, devono essere dunque contemplati esclusivamente come servizi, o meglio come “servizio”⁴ (FP 3). In linea con i principi della *Resource-Based Theory*, anche la Service-Dominant Logic privilegia le risorse immateriali - *operant resources* - fondate soprattutto sulla conoscenza e sulle competenze specializzate (FP 4). In accordo con la logica relazionale, la Service-Dominant Logic suggerisce che tutti i partecipanti alla creazione del valore siano considerati come risorse dinamiche, operative ed operanti, in grado di favorire uno sviluppo più rapido e duraturo sia a livello individuale che collettivo (Lusch & Vargo, 2004). Da questo punto di vista, cambia anche il rapporto con il mercato, non più visto come il solo elemento da gestire e da cui ricevere informazioni, ma quale partner produttivo con cui avviare e sostenere il processo di creazione del valore. Il paradigma contempla esclusivamente il concetto di imprese di servizi, non affermando però che queste ultime sono semplicemente superiori e quindi da preferire a quelle che producono beni, ma sottolineando che anche i produttori di beni in definitiva vendono un servizio, o meglio, ciò che serve a soddisfarlo (FP 5).

³ Il servizio è ciò che è stato sempre scambiato – il servizio è la base fondamentale di ogni scambio.

⁴ I due autori utilizzano il termine “servizio” sempre al singolare per riflettere meglio il fine di “produrre un beneficio per un destinatario”.

TAVOLA 1.3 – Premesse di fondo della Service-Dominant Logic.

FPs	PREMESSE DI FONDO	COMMENTO
FP1	L'applicazione di competenze specializzate e conoscenze rappresentano gli elementi basilari dello scambio.	L'applicazione delle operant resources è alla base di tutti gli scambi. Il servizio è scambiato per altri servizi.
FP2	Lo scambio indiretto maschera la base fondamentale dello scambio stesso.	Lo scambio è fornito attraverso la combinazione di beni, denaro ed organizzazioni che oscurano la natura <i>service to service</i> dello scambio.
FP3	I beni rappresentano dei meccanismi di distribuzione della fornitura dei servizi.	Le attività rendono un servizio, i beni materiali rendono un servizio.
FP4	Le operant resources sono le risorse fondamentali per il vantaggio competitivo.	Le operant resources, come il know-how, si configurano quali elementi essenziali per la differenziazione.
FP5	Tutte le economie sono fondate sul servizio.	Oggi, attraverso l'incremento e lo sviluppo di specializzazioni ed outsourcing, il servizio è divenuto maggiormente visibile, ma in realtà è ciò che è stato sempre scambiato.
FP6	Il consumatore è un co-creatore del valore.	Non si può parlare di valore finché un'offerta non viene utilizzata, l'esperienza e la percezione sono essenziali per la determinazione del valore.
FP7	Le imprese non possono lanciare valore, ma solo offrire proposte di valore.	Dal momento che il valore è sempre determinato dal consumatore (<i>value in use</i>), non può essere intrinsecamente realizzato attraverso la mera produzione (<i>value in exchange</i>).
FP8	Il focus della visione service-centred è customer-oriented e di tipo relazionale.	Le risorse operant, utilizzate per il beneficio di un consumatore, ne posizionano l'inerzia al centro della creazione di valore ed implicano una relazione.
FP9	Le organizzazioni sociali ed economiche esistono per integrare e trasformare le competenze specializzate in servizi complessi, domandati o richiesti dal mercato.	L'impresa è un integratore di micro e macro competenze.
FP10	Il valore è sempre unicamente e fenomenologicamente determinato dai beneficiari.	Il valore è idiosincratico, esperienziale e contestuale.

Fonte: (Lusch & Vargo, 2006).

La Service-Dominant Logic spiega inoltre che il prezzo dei prodotti tangibili (*value in exchange*) rappresenta soltanto la fornitura di un'esperienza "senza prezzo" (*value in use*) legata all'interconnesso servizio; addirittura il primo non potrebbe nemmeno esistere senza il secondo (Lusch & Vargo, 2004). Secondo tale impostazione, le

imprese hanno la possibilità di effettuare una propria proposta di valore da offrire nel mercato (*value proposition*), ma di fatto il valore è determinato dal consumatore finale (FP 6), dalle sue scelte/preferenze, dal modo in cui esso fa uso del prodotto acquistato e trae beneficio dal connesso servizio. Questa teoria sostiene con forza i concetti di co-creazione del valore, di approccio relazionale e di strutture reticolari come elementi imprescindibili per il vantaggio competitivo. I consumatori divengono, dunque, attori capaci di fornire un “plus” significativo al prodotto realizzato e pertanto fondamentali per la realizzazione di un’offerta competitiva. Di fatto, nell’ottica classica, il valore era osservato come proprietà di un insieme di beni e risorse; ad esso si aggiungeva un maggior valore realizzato tramite il processo produttivo, riflesso ed identificato dal prezzo pagato sul mercato per il suo scambio. Secondo Shaw, Bailey e Williams (2011), il consumatore è inquadrato come una *operant resource* capace di agire con altre risorse, un *partner* collaborativo che co-crea valore con l’azienda. In questo contesto, il consumatore diviene un partecipante attivo del processo di produzione dell’azienda. Auh, Han e Menguc (2007) definiscono la co-produzione come: “*a constructive customer participation in the service creation and delivery process*”, una partecipazione costruttiva del consumatore nella creazione del servizio che richiede una significativa cooperazione. Gli autori della Service-Dominant Logic sostengono che gli offerenti possono “proporre” un determinato valore (FP 7) che soddisfi realmente il cliente e che la propria offerta è il risultato dell’applicazione delle proprie specifiche risorse. Il consumatore quindi finisce con l’essere visto non più come un target clientelare cui destinare la propria offerta, bensì quale risorsa disponibile e competitiva, da valorizzare per la realizzazione di un vantaggio sostenibile e duraturo (Lusch & Vargo, 2004). Secondo Gronroos (2006) lo scambio tradizionale è considerato il *core concept* del marketing, di fatto il valore per il consumatore è inserito nello scambio, il prodotto che viene scambiato sul mercato include un valore e questo valore è trasferito al consumatore tramite il suo uso/consumo. Non si concepisce più il cliente quale consumatore di valore, il cosiddetto *consumer*, ma lo si definisce un partecipante al processo produttivo, un *prosumer* (FP 8).

Dal punto di vista delle informazioni, in un’economia globale fittamente interconnessa e interrelata, secondo la Service-Dominant Logic, la simmetria

informativa tra i produttori ed i clienti e tra i propri partner diviene un necessario volano di sviluppo e di vantaggio competitivo. Tale concetto si pone in netto contrasto con le concezioni tradizionali che vedono il successo ed il profitto quale funzione di informazioni asimmetriche sia riscontrabili nel mercato che nella filiera produttiva. Attraverso un confronto di tipo biunivoco, anzi multilaterale, si è in grado di recepire e trasferire utili segnali, fondamentali per il successo strategico prospettico (Lusch & Vargo, 2006) rendendo l'impresa un complesso sistema integratore di micro e macro competenze (FP 9). In base alla Service-Dominant Logic, se il valore viene adeguatamente recepito ed accettato dal consumatore, il prodotto può presentare un valore "definito", che viene pertanto inteso come "co-creato": nel caso invece non ci sia partecipazione o ricezione/assorbimento da parte del mercato, è difficile che si possa arrivare a creare valore (FP 10). Gli elementi chiave della Service-Dominant Logic possono essere schematizzati (Tavola 1.4) attraverso le *operand resources* e le *operant resources* che aiutano a comprendere meglio e a distinguere la Service-centered view dalla Good-centered view.

TAVOLA 1.4 – La distinzione tra goods-centered e service-centered dominant logic

Elementi	Goods-Centered Dominant Logic	Service-Centered Dominant Logic
Primarie unità dello scambio	Nel mercato si scambiano beni. Questi beni sono forniti come operand resources.	Lo scambio avviene per acquisire benefici dalle competenze specializzate. Competenze e capacità sono operant resources.
Ruolo dei beni	I beni sono operand resources e prodotti finiti che vengono scambiati nel tempo, nello spazio, nella forma e nella possessione.	I beni sono trasmettitori di operant resources, sono prodotti intermedi destinati a contribuire al soddisfacimento dei bisogni di altre operant resources (i clienti).

Ruolo del consumatore	Il cliente è un consumatore di beni, commercializzati secondo la logica della 4p, i produttori segmentano, penetrano il mercato, distribuiscono e promuovono i beni prodotti.	Il cliente è un coproduttore di servizi e il marketing è un processo di interazione con esso. Il cliente è visto come una operant resource.
Determinazione e significato del valore	Il valore è determinato dal produttore definito in termini di valore di scambio.	Il valore è percepito e determinato dal consumatore sulla base del suo personale utilizzo.
Interazione impresa-cliente	I consumatori impostano transazioni tra risorse.	I consumatori sono attivi partecipanti nello scambio relazionale e nella co-produzione.
Risorse per una crescita economica	Il benessere è ottenuto dal surplus tangibile di risorse e beni. Il benessere consiste nel possedere, controllare e produrre operant resources.	Il benessere è ottenuto dall'applicazione e dagli scambi di capacità e di conoscenze specializzate.

FONTE: ns traduzione da Vargo, Lusch 2004.

Anche il significato di valore è mutato nel tempo, oggi il valore per il cliente viene ad essere interpretato quale differenza tra i benefici conseguiti dal possesso e dall'uso del prodotto domandato (misurati in termini economici, energetici, temporali e psicologici) con i costi sostenuti, in funzione anche delle aspettative, delle informazioni e della promozione attuata dall'offerta (Kotler P. , 1992). Secondo questa logica, le funzioni aziendali (e soprattutto legate al marketing) devono necessariamente essere finalizzate alla costruzione e al mantenimento di relazioni con i soggetti che determinano valore, superando la logica della massimizzazione del profitto fine a se stessa e tentando di raggiungere un solido e proficuo legame relazionale. Per riuscire a raggiungere tale scopo occorre lo sviluppo di una "cultura del servizio" in termini di comunicazione interna, iniziative personali, politiche aziendali e gestione della qualità. Dunque, accostando le premesse fondamentali di Vargo e Lusch al fashion retail, si può notare che per sua natura l'offerta di questo tipo di imprese risulta inequivocabilmente legata ad una logica di servizio, alla continua ricerca delle relazioni con il cliente e con il circostante, ben miscelando elementi quali la conoscenza, le competenze specialistiche e le relazioni, come fattori competitivi, che da un lato consentono una rapida risposta alle esigenze diversamente

maturate, dall'altro possono favorire lo sviluppo di una strategia previsionale di successo.

CAPITOLO II

2. ANALISI DI SCENARIO

Il settore del fashion retail mostra aspetti e dinamiche peculiari di grande interesse e bisogna analizzarne nel dettaglio le caratteristiche per comprendere in maniera precisa quali sono le criticità e le opportunità per le imprese che ne fanno parte.

Inoltre, lo scenario entro il quale si muove il fashion retail è caratterizzato da un forte dinamismo ed una elevata complessità a causa di nuove logiche nella domanda e nell'offerta, stagionalità, competizione globale, nuove dinamiche sociali, oltre al fatto che questo tipo di imprese, più che altre, sono state investite da mutamenti repentini del panorama socio-industriale postmoderno (Cova, 1999). A tutto ciò si aggiunga la dimensione di cambiamento che vive, dovuta alla rivoluzione tecnologica rappresentata dal fenomeno del web 2.0 e dal processo di convergenza multimediale (Boaretto, Noci, & Pini, 2010). In questo scenario dunque si moltiplicano le variabili, aumentano le criticità, si confondono gli attori della filiera e i rapporti tra imprese e consumatori si spostano a favore di questi ultimi poiché diventano essi stessi i soggetti principali del sistema di valore, meno classificabili e prevedibili che in precedenza.

2.1. CAMBIAMENTI, TENDENZE E LEVE NEL FASHION RETAIL

Il processo di cambiamento del consumatore si può far risalire a partire dagli anni Ottanta, ma i modelli di consumo nel fashion sono davvero notevolmente cambiati a partire dal Duemila ed hanno trovato il loro punto massimo con la crisi cominciata nel 2008. Durante gli anni Ottanta la ricerca dei consumatori si focalizzava sul prodotto e sul suo valore intrinseco dato dalle caratteristiche, dai dettagli, dal

materiale, dallo stile e dal design. Durante gli anni Novanta si è passati dal valore intrinseco al valore aspirazionale del prodotto che inglobava al suo interno anche uno status ed uno stile di vita nel quale il consumatore poteva identificarsi. Con l'avvento della crisi economica ci si è sempre più spostati sul valore personale del bene legandolo al binomio funzionalità e capacità del bene stesso di sollecitare l'interesse e perciò il consumo attraverso aspetti innovativi (The European House-Ambrosetti). I principali fattori che hanno portato a questo processo evolutivo sono innanzitutto l'emergere durante gli anni Novanta di un tipo di acquisto totalmente trasversale di tipo *trading-up* (cioè consumatori con reddito basso che acquistano beni destinati a consumatori con reddito più alto del loro) e *trading-down* (cioè consumatori facoltosi che acquistano beni definiti cheap) e scollegato dalle logiche tipiche della segmentazione dei consumi, l'affermarsi di una componente etica ed emozionale, la diversificazione dei mezzi di comunicazione che crea difficoltà nel catturare il consumatore, la crescente importanza della shopping experience e la trasformazione del consumo in una esperienza sempre più ampia e coinvolgente e a 360° (Sciuccati, 2010). A tutto questo si aggiunga infine una forte contrazione della spesa nella moda che rappresenta una ulteriore criticità che questo settore incontra nella vendita dei suoi prodotti tenendo conto sia delle differenze culturali e nazionali, sia del ciclo di vita di tali prodotti che risulta essere breve, in accordo con due elementi fondamentali del processo d'acquisto stesso come la variabilità e l'imprevedibilità del comportamento dei consumatori (Cappellari, 2000). Il periodo nel quale il prodotto può essere venduto risulta pertanto ridotto e questo implica forti rischi di obsolescenza e di invenduto. Il tempo per collocare sul mercato a prezzo pieno i prodotti di abbigliamento è, infatti, sempre più ristretto, concentrandosi in una finestra temporale di tre mesi (per le collezioni autunno-inverno si restringe al trimestre ottobre-dicembre, per la stagione primavera-estate da aprile a giugno).

La capacità di rispondere alla domanda in modo idoneo e tempestivo è funzione, come appena sottolineato, del breve ciclo di vita del prodotto, ma anche dalla grande quantità di fattori che influenzano le preferenze e i gusti dei consumatori.

Il fattore rischio diventa ancora più importante se si considera il contesto competitivo del retailer che operando tramite ordinativi anticipati anche di sei mesi rispetto alla stagione, può incorrere in costi di over-stock o di invenduto. Infatti, in caso di

domanda sottostimata, registrerà ricavi minori derivanti da mancate vendite; in caso di domanda sovrastimata, si verificherà una flessione causata dai futuri sconti applicati sugli articoli da “destoccare” (Ciappei & Sani, 2006).

Per far fronte a questo fenomeno ad elevata criticità, dalla metà degli anni Novanta, le aziende della moda e del lusso hanno incrementato strategicamente il loro grado di integrazione verticale, sia spingendosi a valle verso il consumatore finale attraverso la gestione diretta dei punti vendita, per aumentare il controllo diretto della distribuzione e della vendita, sia acquisendo stadi della filiera produttiva a monte, internalizzando alcune attività produttive (Cappellari, 2000) per ottenere una supply chain necessariamente più “corta ed agile” poiché la variabile tempo, infatti, non viene considerata soltanto come intervallo tra l’acquisizione dell’ordine e la consegna al retailer, ma ricomprende tutti i tempi di trasporto e consegna tra i diversi operatori che caratterizzano le fasi a monte della vendita (Ciappei & Sani, 2006).

Le aziende del fashion retail hanno successivamente sviluppato strategie di brand extension che hanno portato i marchi della moda a sviluppare collezioni di accessori a entrare in nuove categorie di prodotti e non ultimo hanno fatto espansione verso i mercati internazionali in particolare nelle economie emergenti e a maggiore potenziale di sviluppo.

Le aziende del settore moda sono quindi costantemente impegnate a sviluppare e mantenere un posizionamento coerente sul mercato ed un vantaggio competitivo sostenibile anche attraverso la scelta del canale distributivo più opportuno e coerente con l’immagine che l’impresa è tesa a diffondere sul proprio mercato di riferimento. Infatti, la scelta del canale distributivo e del punto vendita costituiscono alcune degli elementi fondamentali della costruzione dell’identità di marca, poiché il consumatore non percepisce solo il prodotto di per sé, ma in quanto parte di un sistema di offerta, nel quale rientra anche la modalità in cui questo è presentato sul mercato. Tutto questo crea e rafforza la *brand identity* che è, dunque, l’insieme degli elementi espressivi utilizzati dall’azienda per veicolare le credenziali di una marca e il modo in cui questa immagine è percepita dal consumatore è definita *brand image*.

Per costruire l’immagine, il retail deve diventare un driver, nonché il luogo nel quale la marca può esprimere la sua identità. Ovviamente sussistono altri vettori che

possono far crescere l'azienda e creare un proprio vantaggio competitivo, come le strategie che si focalizzano su (Sacerdote, 2007):

- la leadership per l'innovazione di prodotto;
- il posizionamento di prezzo;
- il focus sulla comunicazione.

Senza dubbio, tutte queste scelte possono, e in alcuni casi devono, convivere in un unico grande disegno strategico per creare un effetto sinergico e concentrato sulla marca.

L'azienda quindi utilizza il negozio come "punto di partenza" allontanandosi dalla gestione tradizionale e facendolo diventare uno strumento competitivo per potenziare le altre strategie e per far crescere la marca, arricchendola di contenuti, significati e senso per il target di riferimento.

Le leve strategiche del retail possono incidere positivamente sugli attributi della marca e, conseguentemente, sulla creazione di un patrimonio di marca. Infatti, come mostra la figura riportata di seguito (Tavola 2.1), il modello Retail Brand Identity (Sacerdote, 2007) individua i principali aspetti connessi alla progettazione del retail e che influiscono direttamente sul patrimonio di marca.

TAVOLA 2.1 – RETAIL BRAND IDENTITY



Fonte: ns. elaborazione da Sacerdote E., 2007, *op. cit.*

Gli elementi indicati come "leve strategiche" producono un effetto sull'immagine della marca che nel breve periodo hanno effetti positivi sul "valore di marca", mentre

nel lungo periodo, a seguito di un rafforzamento dei valori, si consolideranno in “patrimonio di mega-marca”.

Per i prodotti moda, la marca costituisce l'elemento che racchiude tutti i fattori distintivi del sistema di offerta, comprendendo sia elementi denotativi, di individuazione e descrizione del prodotto, sia elementi connotativi in grado di fidelizzare il cliente (Ciappei & Sani, 2006). Ed è proprio per la fidelizzazione e la cattura del cliente che le imprese del fashion retail, anche quelle di matrice prevalentemente artigianale, sembrano vedere nell'ICT un modo per conoscere sempre meglio il proprio consumatore, per rafforzare la propria vision e per avviare dinamiche di collaborazione sinergiche, gestendo le informazioni utili ai differenti operatori in un unico workflow al fine di supportare il processo decisionale e consentire un più efficace monitoraggio dei mercati. L'ICT si integra ai diversi settori dell'economia e sembra rivestire un ruolo di primaria importanza nel fashion retail, in linea con le tendenze della domanda.

L'informatizzazione migliora il retail management perché semplifica le singole procedure che caratterizzano il retail: la gestione degli ordini, lo stoccaggio, il riassortimento, il crm, la business intelligence, ecc. Tutto questo rende più efficiente il servizio reso al cliente, attraverso la velocizzazione dei processi, il controllo delle singole operazioni e la ricerca di soluzioni sempre nuove da offrire al cliente perché si senta assistito e, in alcuni casi, addirittura guidato durante l'acquisto.

La tecnologia supporta anche le fasi tradizionali della vendita, come la semplice movimentazione della merce in entrata e in uscita (mobility); ai classici terminali utilizzati per la registrazione dei prodotti si affiancano i tablet e gli smartphone che consentono di gestire le informazioni in maniera molto più pratica e funzionale grazie alle applicazioni dedicate.

2.2. IL RUOLO DELL'ICT NEL PROCESSO DI CAMBIAMENTO

L'attuale scenario di mercato è caratterizzato, da una parte, dalla pesante stagnazione degli investimenti e, dall'altra, dai forti cambiamenti in atto nella domanda di

mercato e conseguentemente, nel sistema d'offerta. Le aziende stanno modificando le loro richieste ai fornitori ICT, spostando l'attenzione dai processi di business alle persone, dalla gestione ottimizzata delle infrastrutture ICT al valore generato dall'uso delle stesse. Questi cambiamenti generano nuove occasioni per le imprese dotate del giusto set di risorse e competenze che consenta loro di sfruttare le opportunità offerte dal mercato. In questa fase, dunque, è importante comprendere vincoli ed opportunità dell'evoluzione dell'Information & Communication Technology.

2.2.1. Internet

Internet rappresenta il primo elemento di stravolgimento per le imprese del fashion retail.

Tradizionalmente, infatti, il punto vendita è concepito come il luogo in cui si sviluppa il processo d'acquisto del consumatore, dalla ricerca delle informazioni alla finalizzazione dell'acquisto e al pagamento dello stesso.

TAVOLA 2.2 - Il processo d'acquisto del consumatore



Fonte: Ns. elaborazione da Kotler, 2007.

Con la nascita di internet, tale processo d'acquisto è sconvolto (Collesei, Casarin, & Vescovi, 2001). Il web, nella sua più ampia accezione, si compone di strumenti che possono inserirsi in ogni fase del processo d'acquisto e condizionare il comportamento del consumatore.

Il riconoscimento del bisogno può venire da uno stimolo interno o da uno stimolo esterno. È compito dei marketing manager determinare i fattori e le situazioni che suscitano nel consumatore la percezione della necessità. Esse, infatti, possono essere determinate da stimoli che arrivano dalla rete e non da bisogni di carattere individuale, dunque anche la determinazione dei bisogni che portano ad acquistare un prodotto o servizio e le cause che li hanno generati devono essere tenuti in considerazione dagli analisti del settore.

Inoltre, la percezione del bisogno e la ricerca delle informazioni non sono collegate da rapporti di causa-effetto. Se lo stimolo è forte e il prodotto o servizio è immediatamente disponibile, il cliente potrebbe procedere all'acquisto senza approfondire la conoscenza del prodotto o del servizio. In caso contrario, il consumatore potrebbe passare per l'utilizzo del web. Il tempo che il consumatore spende nella ricerca delle informazioni, così come la quantità di informazioni ricercate, dipendono dall'entità dello stimolo, dalla quantità delle informazioni di partenza e dalla semplicità di ricerca delle stesse. Di solito, il consumatore parte da un motore di ricerca o da siti o portali che gli sono più familiari. Inoltre, in questa fase, un ruolo di primaria importanza è rivestito dal passaparola: ottenere uno stimolo su un prodotto da parte di un amico o di un parente e richiedere maggiori informazioni tra i membri della propria cerchia sociale è a tutti gli effetti un sistema per documentarsi maggiormente e raccogliere contemporaneamente un feedback da parte di persone considerate di fiducia.

Le informazioni raccolte sulla rete consentono al consumatore di restringere la propria scelta tra un numero limitato di alternative, tra le quali egli seleziona quella più idonea in accordo con il proprio processo di valutazione: ogni consumatore considera il prodotto o servizio come un insieme di attributi e questi hanno priorità differenti per ognuno. Tale aspetto è supportato anche dai servizi di comparazione disponibili sul web, i quali consentono di confrontare il prezzo delle alternative e, al contempo, di comparare i servizi e la qualità degli stessi.

Anche rispetto alla decisione d'acquisto, l'atteggiamento degli altri può essere elemento condizionante la scelta. Ciò, infatti, riguarda le tendenze, la moda, gli aspetti di carattere sociale e tutti quei fattori, non misurabili e non identificabili ex ante che intervengono nel processo d'acquisto senza una sequenza preordinata.

In seguito all'acquisto, il consumatore sarà soddisfatto o meno. L'esito della sua soddisfazione può essere, in qualche modo, reso pubblico attraverso i social network, i forum di discussione, i blog e così via. Ovviamente, più ampio è il gap tra le aspettative e la performance, maggiore sarà la disaffezione del consumatore. L'insoddisfazione, in particolare, può rappresentare una preoccupante criticità per l'impresa, poiché i consumatori moderni hanno moltissime opportunità online ed offline per comunicare la loro insoddisfazione. Il web fornisce numerosi strumenti per esternare il proprio feedback in merito al prodotto acquistato o al servizio di cui si è fruito.

Per tale motivo, il punto vendita non può più essere gestito in maniera tradizionale ma deve affrontare l'emergere di nuovi modelli di gestione del processo d'acquisto. Internet rappresenta, innanzitutto, un importante driver per lo sviluppo di nuovi "mercati". L'economia digitale ha una popolazione internet che supera i 2,5 miliardi di navigatori (su una popolazione mondiale di oltre 7 miliardi), con 6,55 miliardi di linee di telefonia mobile, con oltre 6,5 miliardi di oggetti connessi, che alimentano l'Internet of Things.

Nel giro di pochissimi anni, Internet si è consolidata come una potente piattaforma che ha cambiato il modo di fare business e di comunicare. Nessun altro mezzo di comunicazione ha dato una dimensione così globale alle informazioni che viaggiano in rete a disposizione di milioni di persone.

Due elementi hanno segnato questa recente evoluzione: i social network e la tecnologia mobile. Queste due innovazioni hanno cambiato il modo in cui le persone utilizzano Internet, generando nuovi modelli di comunicazione per la società, più veloci, diretti ed emozionali. Dalla sua creazione nel 2004, Facebook è diventato una rete di circa 1 miliardo di utenti. Accanto a questo, anche la Tecnologia Mobile ha reso più facile l'utilizzo di Internet, aumentandone il numero di utilizzatori.

Internet continua ad essere il più democratico di tutti i mass media. Con un investimento molto basso, chiunque può avere una pagina web, un blog, uno spazio. In questo modo, ogni azienda può raggiungere un mercato molto grande in maniera diretta, veloce ed economica.

Si stima che dal 2000 al 2014 in particolare negli ultimi 5 anni, la popolazione mondiale presente su internet sia passata da 394 milioni a 3 miliardi utenti, cioè il 40% dell'intera popolazione globale (Russo, 2014).

Questi utenti si suddividono per le diverse regioni del mondo come di seguito:

- Africa, 9%;
- Asia e Pacifico, 41%;
- Europa e Russia, 26%.
- Americhe, 24%.

Nel 2017 si prevede che si raggiunga il 90% della popolazione mondiale. Dal 2013 al 2014, gli americani che accedono a Internet da Mobile sono passati da 11% a 19%, mentre in Europa gli utilizzatori sono passati da 8% a 16%. La lingua più usata in Internet è l'inglese mentre il cinese mandarino, pur essendo la lingua più parlata al mondo (oltre un miliardo di persone) è la seconda lingua di Internet, in crescita insieme alla lingua Hindi, quest'ultima poco presente su internet a causa della scarsità di accesso alla rete della maggioranza della popolazione Indiana.

Ad oggi, sono 2,2 miliardi gli utenti che utilizzano almeno una casella di posta elettronica nel mondo, per un traffico giornaliero di 144 miliardi di e-mail, il 68% delle quali è considerato spam (Pingdom, 2013).

Sulla rete ci sono 87,8 milioni di blog Tumblr per 17,8 miliardi di pagine, 59,4 milioni di siti WordPress con 3,5 miliardi di pagine e 246 milioni di domini registrati: 104,9 milioni di domini di primo livello nazionali (.it, .us, .co.uk) registrati e 100 milioni i domini .com (Pingdom, 2013).

Ogni giorno su Facebook vengono caricate 300 milioni di foto; 5 miliardi su Instagram dalla sua nascita con una media di 58 nuove foto al secondo.

2.2.2. Mobile

Quando parliamo di prodotti mobile stiamo parlando di smartphone e di tablet ormai sempre più protagonisti indiscussi degli acquisti.

Il Mobile può quindi rappresentare un'importante opportunità per i retailer, anche se è necessario capire le specificità di questo canale per sfruttarne appieno le potenzialità. Dall'analisi svolta dall'Osservatorio Mobile Marketing & Service e

l'Osservatorio Mobile Payment & Commerce sulle soluzioni Mobile sviluppate da oltre 250 retailer è emerso che gli esercenti stanno sviluppando il Mobile più come una *longa manus* del canale web piuttosto che come strumento di ridisegno dell'esperienza di acquisto del consumatore all'interno del punto vendita fisico.

La fase del processo di acquisto più presidiata è infatti la prevendita (proprio come avviene nel mondo web), con funzionalità quali lo store locator, il catalogo prodotti, il volantino mentre tutte quelle funzionalità che consentono di interagire all'interno del punto vendita attraverso il cellulare non sono invece molto sviluppate.

Solo pochi retailer del fashion hanno iniziato a testare alcune delle funzionalità più innovative tra cui la dematerializzazione delle fidelity card per utilizzarla nel punto vendita o il Mobile Couponing che consente di ottenere sconti al momento dell'acquisto. In realtà, sono molte di più le soluzioni che potrebbero migliorare il coinvolgimento dei consumatori nel punto di vendita fisico come ad esempio l'extended packaging o cartellini interattivi, per consentire agli utenti di interagire con i prodotti attraverso il telefono cellulare o soluzioni store positioning, per guidare il consumatore allo scaffale oppure Mobile Ordering, per consentire di anticipare l'ordine prima di entrare in negozio.

La tecnologia può abilitare nuovi percorsi del cliente e modificare anche profondamente il concept del negozio. Grazie al mobile infatti, i confini tra mondo digitale e fisico sono ormai sfumati. I retailer che, ad oggi, stanno subendo questa trasformazione devono imparare a vedere nella tecnologia uno strumento che abilita nuove modalità di business.

Di seguito alcuni dati che aiutano a capire come si sta muovendo il mercato.

Il mercato dei prodotti mobile (tablet, smartphone, PC) cresce in linea con le esigenze dei consumatori "digitali". Se si analizzano i dati provenienti dalle società di analisi (ad esempio, IDC), si stima una crescita complessiva delle vendite di tablet del 6,5% per il 2014. In totale, tra tablet e dispositivi 2-in-1, tale analisi prevede la vendita di 233,1 milioni di pezzi (Corsini, 2014).

TAVOLA 2.3 – WORLDWIDE SMARTPHONE FORECAST BY REGION, SHIPMENTS, MARKET SHARE, GROWTH AND 5-YEAR CAGR (UNITS IN MILLIONS)

Region	2014 Shipment Volumes	2014 Market Share	2014 YoY Growth	2018 Shipment Volumes	2018 Market Share	2018 YoY Growth	5 year CAGR
Emerging Markets	920,80	73,50%	32,40%	1.462,80	79,50%	8,30%	16,00%
Mature Markets	331,50	26,50%	4,90%	376,30	20,50%	2,70%	3,60%
Total	1.252,30	100,00%	23,80%	1.839,10	100,00%	7,10%	12,70%

Fonte: ns rielaborazione da *Smartphone Outlook Remains Strong for 2014, Up 23.8%, Despite Slowing Growth in Mature Markets, According to IDC*, <http://www.idc.com/>, 28 Agosto 2014.

TAVOLA 2.4 – SHIPMENT VOLUMES



Fonte: ns rielaborazione da *Smartphone Outlook Remains Strong for 2014, Up 23.8%, Despite Slowing Growth in Mature Markets, According to IDC*, <http://www.idc.com/>, 28 Agosto 2014.

TAVOLA 2.5 – MARKET SHARE AND YOY GROWTH



Fonte: ns rielaborazione da *Smartphone Outlook Remains Strong for 2014, Up 23.8%, Despite Slowing Growth in Mature Markets, According to IDC*, <http://www.idc.com/>, 28 Agosto 2014.

Come si evince dalle tavole 2.3 e 2.4 riportate sopra, nel 2014 il 73,50% delle vendite proviene dai mercati emergenti. Tale dettaglio influenza il prezzo medio dei prodotti dei player internazionali e altera gli equilibri a vantaggio dei produttori orientali. Infatti, il prezzo medio di vendita nei mercati maturi è di 400 dollari, contro i 250 dei mercati più dinamici (Viscardi, 2014).

La previsione di lungo periodo conferma che il mercato raggiungerà un volume di 1,8 miliardi di unità entro il 2018 (Tavola 2.3), con un tasso di crescita annuo del 12.7% nel periodo 2013-2018.

La crescita anno su anno (2014 YoY Growth) delle vendite globali è comunque importante, con un dato pari al 37,3% (Tavola 2.5), maturato soprattutto grazie alla crescita nei mercati emergenti.

Inoltre, il dato significativo riguarda anche la crescita di android, che conta circa 150 produttori sul mercato che utilizzano la sua piattaforma.

Molto interessante anche il dato sulla dimensione dello schermo: IDC prevede che i phablet (display oltre 5.5 pollici) andranno dal 14% attuale al 32% del mercato entro il 2018. In questo contesto, il nuovo iPhone con schermo grande arriva al momento giusto (Viscardi, 2014).

Tra il 2005 e il 2013, il numero di abbonati mobile-cellulari nel mondo è passato da 2.205 milioni di utenti agli attuali 6.835 milioni di utenti, con una penetrazione media nella popolazione vicina al 100% (96,2%) considerando che la popolazione mondiale è di circa 7,1 miliardi, anche se nella realtà varia. Nei paesi sviluppati si è oramai raggiunto il punto di saturazione, con più di un abbonamento di telefonia mobile a persona: infatti, la penetrazione della telefonia mobile nei paesi sviluppati è di circa 128% della popolazione e la crescita del mercato è trainata dalla domanda dei paesi in via di sviluppo, in primis Cina e India. In questi paesi, la penetrazione della telefonia mobile è di circa 89% della popolazione mentre l'Africa resta la regione in cui il valore (63%) è il più basso del mondo (Viscardi, 2014).

La crescita degli abbonati mobile in tutto il mondo ha raggiunto i 7,5 miliardi nel 2014 e raggiungerà 8,5 miliardi per la fine del 2016. La quota degli abbonati di telefonia mobile in Asia passerà dal 51,3% del 2012, al 52,3% nel 2013 fino ad arrivare al 54,3% nel 2016. Entro quello stesso anno, l'Africa e il Medio Oriente supereranno l'Europa, attualmente la seconda regione per abbonamenti.

Se nel 2012 gli abbonamenti per cellulari hanno superato di 6 volte quelli per le linee fisse e di 3 volte quelli per la banda larga, un ritmo con il quale si prevede che negli Stati Uniti, nel 2015, il web Mobile supererà l'utilizzo del web da PC mentre impiegherà ancora meno tempo nei paesi in via di sviluppo, nei quali oggi il web da PC non ha la stessa penetrazione che nei paesi sviluppati (mobiThinking, 2013).

TAVOLA 2.6 – VENDITE GLOBALI DA SMARTPHONE

Nazione	2011 quota di mercato	2012 quota di mercato	2016 quota di mercato	Crescita 2011-2016
Cina	18,3%	26,5%	23,0%	26,2%
USA	21,3%	17,8%	14,5%	11,6%
India	2,2%	2,5%	8,5%	57,5%
Brasile	1,8%	2,3%	4,4%	44,0%
Regno Unito	5,3%	4,5%	3,6%	11,5%
Resto del Mondo	51,1%	46,4%	46,0%	18,1%

Fonte: ns rielaborazione da IDC, Agosto 2012

Per quanto riguarda i sistemi operativi, è Android il leader nel 2012, presente nel 68,8% degli smartphone venduti, più del triplo rispetto ad iOS di Apple (18,8%) e BlackBerry (4,5%) e con previsioni non differenti dall'attuale scenario di mercato,

se non per la crescita di Windows Phone che dovrebbe passare dal 2,5% all'11,4% nel 2016 ed una crescita del 71,3%.

TAVOLA 2.7 – SISTEMI OPERATIVI ADOTTATI DAGLI SMARTPHONE

Operating System	2012 sales (millions)	2012 market share	2016 market share	2012-16 Growth
Android	497,1m	68,8%	63,8%	16,3%
iOS	135,9m	18,8%	19,1%	16,3%
BlackBerry OS	32,5m	4,5%	4,1%	14,6%
Symbian	23,9m	3,3%	N/A	N/A
Windows Phone	17,9m	2,5%	11,4%	16,3%
Linux	N/A	2,0%	1,5%	10,5%
Others	15,1m	2,1%	0,1%	N/A
Total	722,4m	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: ns rielaborazione da IDC, Febbraio 2013

2.2.3. Social

Elemento importante del mercato digitale è rappresentato dai social network, sui quali opera attivamente oltre il 20% della popolazione totale e il 57% degli utenti internet. I social network sono sempre più utilizzati in modalità mobile e soddisfano i bisogni più variegati: blogging, relazioni professionali, conversazioni, messaggistica, condivisione di interessi, foto, consigli sullo shopping e turismo.

Secondo i dati rilasciati a maggio 2014 da Global Web Index, i social media continuano ad acquisire utenti anche nel 2014. La piattaforma che registra la maggiore crescita è Instagram (+25%) mentre Facebook resta il canale più popolato (l'82% degli utilizzatori di Internet ha un account) (Della Dora, 2014).

Google+, con una crescita del 10% nel 2014, è diventato il secondo social network per numero di utenti registrati, mentre Youtube e Twitter detengono la seconda posizione per numero di utenti attivi.

Molto importante è la crescita che riguarda le applicazioni di messaging nel 2014:

- Facebook, +9%;
- Twitter, +14%
- Google, +15%
- Snapchat, +67%

Le ragioni dell'incremento dei social sono da ricercare in due fattori specifici: la diffusione dell'accesso a internet attraverso dispositivi mobili e l'ingresso massiccio sulle piattaforme di un'intera generazione, quella che va dai 45 ai 65 anni, che se ne era finora tenuta relativamente a distanza. Tale trend è giustificato dal fatto che dal 2011 a oggi, il numero di utenti che accedono al web tramite mobile è aumentato del 60%; inoltre, la fascia di età che è più crescita su Twitter nell'ultimo anno (del 79%) è quella compresa tra i 55 e i 64 anni, mentre su Facebook e su Google+ gli incrementi più rilevanti si sono avuti nella fascia d'età fra i 45 e i 54 anni.

I social media sono diventati anche un valido punto di incontro tra domanda e offerta di lavoro. Infatti, le aziende fanno un uso sempre più frequente di essi per studiare i profili dei potenziali dipendenti e per incontrare nuova domanda di lavoro. Secondo uno studio annuale effettuato da Jobvite – portale americano per il recruiting online – il social recruiting è in costante crescita: il 92% dei partecipanti utilizza o pensa di utilizzare strumenti di social recruiting, il 73% delle aziende ha assunto personale attraverso i social media; il 43% dei recruiters che utilizzano piattaforme di social recruiting hanno visto un aumento della qualità dei candidati. Dal lato di questi ultimi, l'88% delle persone in cerca di lavoro è iscritta a un social network, l'85% delle persone in cerca di lavoro ha un profilo su Facebook, il 51% su Twitter e 44% su LinkedIn. Al 23% delle persone sono state chieste informazioni sui loro profili social durante un colloquio. In breve i social media sono strumenti che consentono di sviluppare una rete sociale nel web ed offrono forme di comunicazione nuove, con diversi punti di forza rispetto ai media tradizionali. Tra i diversi punti di forza troviamo la possibilità di raggiungere nicchie di utenti con interessi specifici, la possibilità poi di approfondire maggiormente gli argomenti di interesse rispetto ai target individuati oltre al fatto di rispondere alle esigenze di quei consumatori che si riconoscono portatori dei valori di un determinato brand (Prunesti, 2009). Infine, i social media nel produrre la comunicazione offrono un maggior grado di precisione, velocità ed accuratezza e per questo motivo i brand mondiali e locali possono pensare ai social network come ad alleati che aiutano a divulgare i valori da loro promossi (Danesi, 2006; Wheeler, 2003). Non ultimo il fenomeno del web 2.0 caratterizzato dalla natura sociale e partecipativa consente un aumento della percezione del brand in rete grazie all'accessibilità degli utenti nel poter rendere

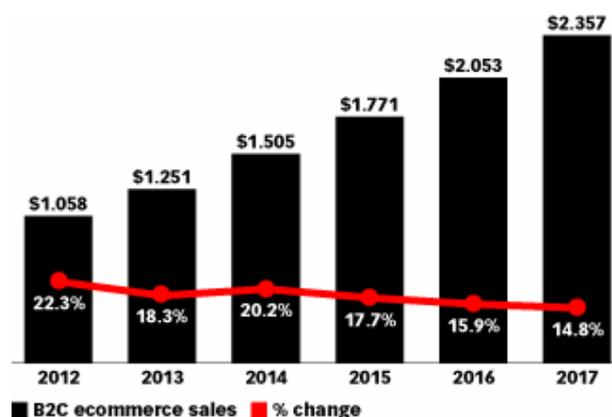
visibili i contenuti in un dialogo continuo con la community. Per le aziende del retail non è più possibile, dunque, prescindere dai social network né è pensabile non investire in risorse umane che una volta costruiti gli spazi, gestiscano le informazioni e promuovano il dialogo tra i membri del gruppo per costruire un patrimonio di utenti il cui contatto non ha costi di media planning.

2.2.4. E-commerce

I sistemi di E-commerce si inseriscono nel settore del fashion retail come nuovi strumenti di distribuzione dei prodotti. Nel corso del tempo, essi acquisiscono sempre maggiore rilievo nella creazione dell'offerta, diventando anche mezzi di acquisizione dell'informazione e di creazione di un'esperienza.

Se nel 1999, il fatturato mondiale dell'e-commerce superava i 110 miliardi di dollari (IDC, 2000), a più di un decennio di distanza lo scenario è totalmente cambiato: con più di 2 miliardi di persone collegate alla Rete, nel 2013 il giro di affari del mercato della vendita online business-to-consumer ha superato 1 trilione di dollari e nel 2014 è stato di 1,5 trilioni (Tavola 2.8).

TAVOLA 2.8 – B2B ECOMMERCE SALES WORLDWIDE 2012-2014



Fonte: <http://www.emarketer.com/>, 3 Febbraio 2014.

Nel 2014, i consumers dell'area Asia-Pacifico hanno speso di più per gli acquisti online rispetto a quelli del Nord America. Infatti, le vendite B2C E-Commerce sono state di 525,2 miliardi dollari, rispetto ai 482.600 milioni dollari in Nord America. A

partire dal 2016, la Cina supererà gli Stati Uniti nella spesa dell'E-Commerce e saranno proprio i guadagni provenienti dalla Cina, dall'India e dall'Indonesia a favorire la crescita della Regione Asia-Pacifico. Questi paesi, insieme con l'Argentina, il Messico, il Brasile, la Russia, l'Italia e il Canada, guideranno la crescita delle vendite E-Commerce in tutto il mondo (eMarketer, 2014).

La Cina, con i suoi 550 milioni di utenti collegati, il 40% della popolazione, e 220 milioni di acquirenti online, sta riducendo velocemente il gap con gli Stati Uniti. Nel 2016, infatti, questa registrerà il doppio delle persone che acquistano online rispetto al 2012 e controllerà il 22,6% del mercato mondiale, contro il 26,5% negli Stati Uniti.

La crescita notevole del mercato cinese è dovuta alla crescente penetrazione di Internet nelle dinamiche business-to-business e business-to-consumer, accompagnate da una fiorente classe media ed una crescente fiducia negli acquisti online, frutto delle campagne di governo finalizzate alla promozione dei consumi ed al miglioramento delle infrastrutture.

Una ricerca Exane Bnp Paribas segnala che la Cina gode di una crescita esponenziale del commercio elettronico e del potere d'acquisto.

La crisi economica che negli ultimi anni non ha risparmiato l'economia reale, contribuendo a frenare i consumi soprattutto nei paesi più sviluppati, non ha intaccato le performance del commercio elettronico. Gli indicatori di crescita e di penetrazione sono in attivo in tutte le aree geografiche. Leader incontrastato delle vendite online, per volume di affari, è Amazon: la piattaforma statunitense si colloca al primo posto con 60 miliardi di dollari, contendendosi il primato con Alibaba, gruppo cinese che ha un fatturato di 40 miliardi di dollari.

Morgan Stanley stima che la penetrazione dell'E-commerce, oggi del 6,5%, nel 2016 raggiungerà il 9,3%, con punte del 18% in Sud Corea e 14% negli Usa e raddoppierà il fatturato rispetto a quello prodotto nel 2013.

Tale crescita è favorita anche dalla diffusione del mobile commerce, grazie al quale gli utenti possono acquistare qualsiasi prodotto online attraverso i propri dispositivi. Rispetto alle vendite attraverso il sistema di mobile commerce nel mercato europeo, ad esempio, si prevede un incremento da 1,4 miliardi del 2011 a 19 miliardi di euro nel 2017 (Forrester, 2012).

Il numero di acquirenti mobili, al contempo, passerà dai 7,6 milioni del 2011 a 79 milioni nel 2016. Più del 45% delle persone che possiedono uno smartphone effettuerà degli acquisti dal device con una spesa media per consumatore che passerà dai 201 euro del 2011 a 227 euro nel 2017 (Forrester, 2012).

I dati appena analizzati mostrano un trend positivo nella domanda, che manifesta una certa fiducia verso gli acquisti online e da mobile e una discreta propensione all'utilizzo di tali strumenti, giustificata anche da una buona confidenza con i tool offerti dal web per la condivisione e lo scambio di informazioni. Tale trend è accompagnato da un'apertura delle imprese (grandi compagnie ma anche piccoli imprenditori) verso i sistemi di vendita online che cominciano a rappresentare per questi un'ulteriore opportunità di diffusione dei propri prodotti. In molti casi, infatti, tali strumenti sono inseriti all'interno del sistema di distribuzione dei prodotti e servizi aziendali.

Fino a poco tempo prima della crisi del 2008 le aziende del fashion retail erano ancora al web 1.0 dove la faceva da padrone il sito in Flash e per questo molto spesso lento, poco usabile e poco attento al dialogo con il consumatore. Già dal 2009, complice la crisi che necessitava di un ripensamento commerciale strategico nell'online, molte aziende hanno riprogettato la loro strategia web avvicinandosi al web 2.0 e quindi riprogettando i loro siti E-commerce indicizzandoli nei motori di ricerca, rendendoli user friendly, veloci, leggeri e più attenti al consumatore. Molte aziende del fashion retail hanno dunque cominciato a vendere con successo nel web rendendosi conto sia delle potenzialità sia delle criticità da gestire, in particolare i conflitti di canale, poiché internet è visto come un competitor che potrebbe cannibalizzare i negozi tradizionali. Le aziende si sono rese oltremodo conto delle competenze interne necessarie per governare il web al fine di avere la straordinaria occasione di rafforzare il presidio in alcuni mercati geografici, per testarne di nuovi e per trovare nuovi profili di clienti, il tutto con investimenti e tempi certamente più bassi rispetto al passato legato ad un approccio tradizionale ormai troppo costoso, lento e non più rispondente alle dinamiche del mercato. Sicuramente nella maggior parte dei casi il commercio nel web sconvolge le logiche aziendali routinarie ma oggi è necessario e strategico per le aziende del fashion retail controllare e governare "l'ultimo miglio" del one to one tra brand e consumatore attraverso la vendita via

internet alla quale bisogna prepararsi investendo al suo interno in persone, tecnologie e know-how (Finzi, 2010).

2.2.5. Nascita e diffusione del SaaS

La competizione nei mercati globali è caratterizzata da una continua ricerca innovativa che differenzia l'offerta rispetto alla concorrenza. Le aziende estendono la loro presenza ai canali non fisici come quelli web-based e adottano strategie competitive basate sulla pluralità di formati e servizi.

Per “conquistare” la fedeltà dei consumatori, le aziende devono investire nell'innovazione affinché questa conduca ad avere un vantaggio competitivo di lungo termine basato sulla differenziazione. Attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie, le aziende del fashion hanno la possibilità di recuperare notevoli livelli di efficienza produttiva, senza inficiare sulle potenzialità del servizio reso al cliente: l'innovazione, infatti, consente di ottimizzare i flussi di informazione e di merci lungo la filiera produttore-distributore-consumatore (Aiello, 2000). La crescente importanza della profilazione dei clienti e il connesso bisogno di “spazio” per l'archiviazione e il controllo delle stesse ha indotto alla ricerca di modalità innovative per lo storage dei dati. Le infrastrutture client-server che hanno dominato la scena fino agli anni Novanta sono stati soppiantati dai sistemi cloud, che consentono, senza il bisogno di impianti fisici di raccolta delle informazioni, la flessibilità, la scalabilità e la massima reperibilità e accessibilità dei dati necessari.

Il cloud cresce più dell'ICT e diventa una nuova leva per il cambiamento. Il mercato del cloud è cresciuto del 11% in più rispetto agli anni passati e oggi vale 493 mln €.

Tali tendenze sono confermate anche dalle PMI, per le quali la spesa ICT cresce solo nel 16% dei casi, mentre quella cloud cresce del 40%. Il 70% delle imprese di grandi dimensioni si affida al cloud in modo pervasivo ed evoluto (Russo F. , 2013).

Anche la ricerca dell'Osservatorio Cloud & ICT as a Service, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano, conferma che il mercato del cloud in Italia è in crescita più dell'ICT.

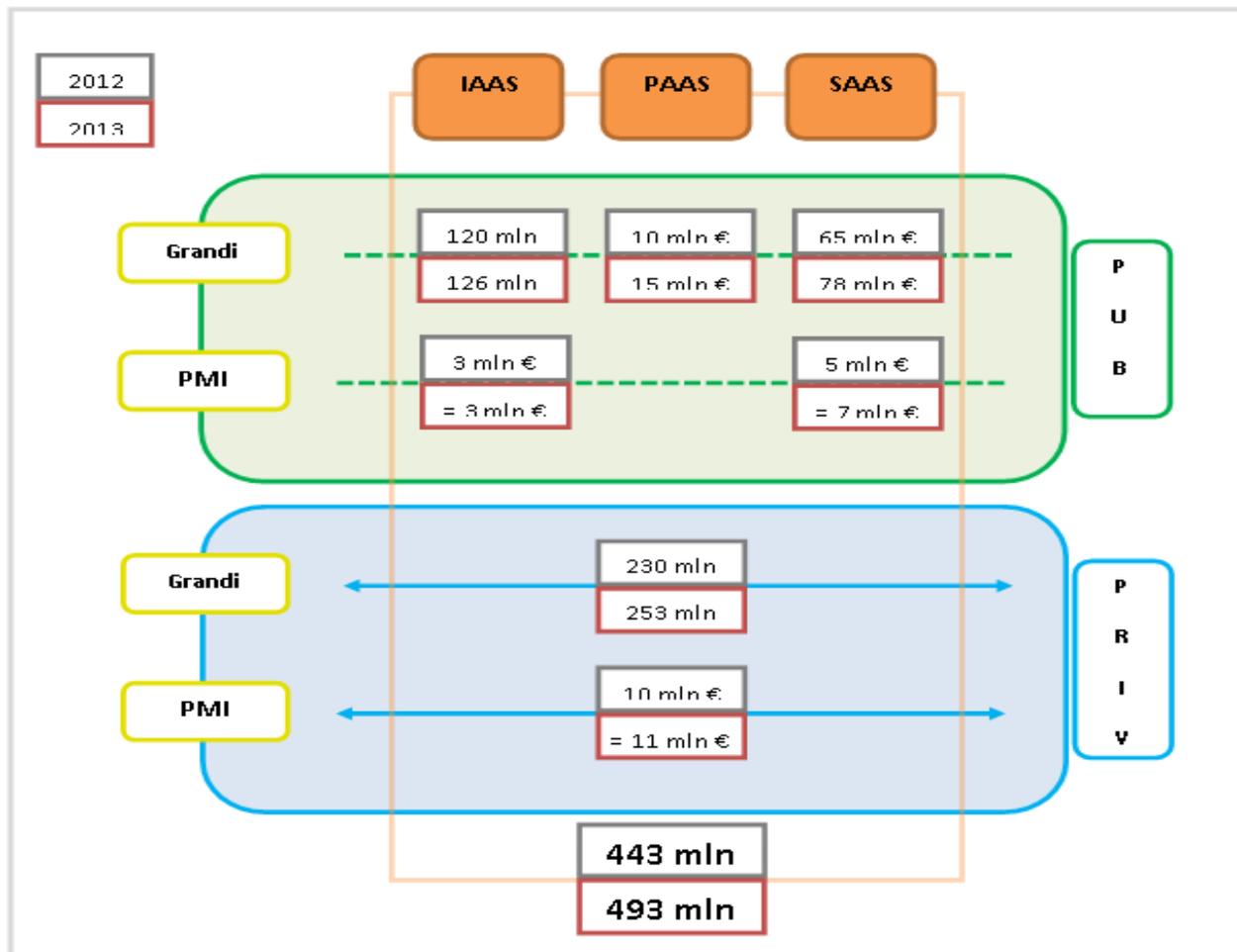
Mariano Corso, uno dei responsabili scientifici dello stesso osservatorio, durante il "Cloud Journey: un cambiamento possibile!", afferma che il Cloud Computing rappresenta un modello che, attraverso la riduzione dei costi, la realizzazione di infrastrutture e il miglioramento dei tempi di risposta, offre l'opportunità di recuperare produttività e consente di creare sviluppo e innovazione. Da questa nuova tecnologia derivano benefici non solo per le PMI, ma anche per le startup: se, infatti, in Italia, i tassi di crescita per l'adozione dei sistemi cloud si aggirano intorno all'11%, in mercati più consolidati la crescita è tre volte superiore.

Analizzando un campione di 201 Grandi Organizzazioni e di 507 PMI, si è registrata una maggiore crescita di budget cloud rispetto a quello dedicato all'ICT nel suo complesso, il quale invece subisce una contrazione. La spesa ICT cresce solo nel 13% dei casi, mentre quella cloud cresce nel 54% dei casi per il Public Cloud, nel 50% per il Private. Il trend si ripete anche nelle PMI: mentre la spesa ICT cresce nel 16% dei casi, quella Cloud cresce nel 40% delle PMI.

Grazie a questo trend, il mercato Cloud, in Italia, nel 2013, ha raggiunto un valore di 493 milioni di euro e registra una crescita dell'11% rispetto al 2012.

La spesa delle grandi imprese copre il 95% del totale e registra un tasso di crescita analogo, di pari passo con la dinamica delle PMI: è stata, infatti, rilevata una crescita del 16%. Tuttavia, in valore assoluto, l'investimento rimane marginale: rappresenta meno del 5% della spesa cloud complessiva, pari a 21 milioni di euro (Tavola 2.9).

TAVOLA 2.9 – SPESA REGISTRATA DELLE AZIENDE NEI DIFFERENTI MODELLI CLOUD



Fonte: ns. elaborazione da Russo, 2013, *op. cit.*

Il cloud non è un fenomeno solo Italiano: se in Italia la crescita del Public Cloud si attesta intorno all'11%, nei paesi emergenti (India, Cina, Russia e Brasile, Indonesia, Argentina, Turchia e Messico) essa è di circa il 25-30%.

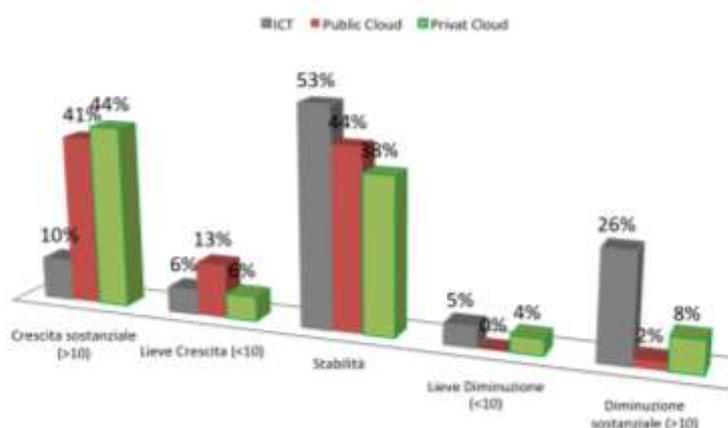
In Italia, la diffusione e l'interesse per le tecnologie cloud diventa sempre più forte, grazie anche alla consapevolezza acquisita dalle aziende circa le sue potenzialità: l'utilizzo di questi modelli, infatti, ha un effetto decisivo sul business. Sempre secondo la ricerca condotta dalla School of Management del Politecnico di Milano, c'è una crescente pianificazione dell'utilizzo del cloud: il 32% degli intervistati dichiara, infatti, di avere un piano pluriennale (+11% sul 2012).

Ci sono quindi ancora ampi margini di crescita per il cloud: nelle grandi imprese, i servizi di Public Cloud più diffusi presentano tassi di adozione del 15%. Tra questi, i più diffusi risultano essere i sistemi di UC&Ce e le soluzioni di Enterprise file sharing per:

1. l'information management i sistemi di office automation;
2. la relazione con i clienti;
3. il CRM;
4. alcuni ambiti infrastrutturali, quali capacità di storage e computazionale.

Con riferimento al campione delle grandi imprese, osservando la dinamica del budget, la spesa ICT cresce solo nel 13% dei casi, mentre quella cloud cresce nel 54% dei casi per il pubblico e nel 50% per il privato (Tavola 2.10).

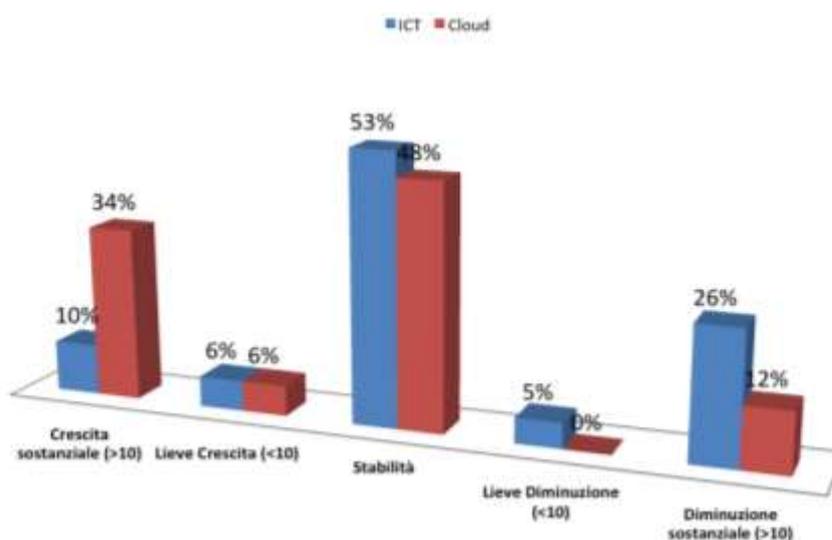
TAVOLA 2.10 – GRANDI AZIENDE: INVESTIMENTI IN ICT E CLOUD



Fonte: ns. elaborazione da Russo, 2013, op. cit.

Analogamente, per le PMI, mentre la spesa ICT cresce nel 16% dei casi, quella cloud si manifesta per il 40% di esse (Tavola 2.11) (Viviani, 2013).

TAVOLA 2.11 – PMI: INVESTIMENTI IN ICT E CLOUD



Fonte: ns. elaborazione da Russo, 2013, *op. cit.*

In particolare, le PMI utilizzano servizi Public Cloud per:

- storage (15%);
- macchine virtuali (12%);
- sistemi di posta e collaboration (11%).

Le motivazioni che spingono le grandi imprese ad adottare soluzioni cloud sono state identificate nella volontà di:

- innovare (27%);
- migliorare e supportare servizi e processi (56%);
- rinnovare le infrastrutture obsolete (17%).

Per le PMI, le motivazioni principali sono, invece:

- l'aumento dell'efficacia e l'attivazione di nuovi processi (38%);
- la maggiore produttività connessa alla collaboration e alla possibilità di avere informazioni disponibili e semplici a cui accedere (37%);
- l'incremento dell'efficienza connesso alla spesa IT e alla sua variabilità (21%).

2.3. IL NUOVO PROFILO DEL CONSUMATORE

Negli ultimi anni, il mondo del retail è profondamente cambiato, soprattutto a causa delle mutate dinamiche competitive e delle nuove esigenze della clientela. Oggi, le grandi insegne sono presenti in tutti i luoghi strategici e non di rado i loro punti vendita sono “accerchiati” da negozi di altri competitor. Se, in passato, la competizione delle imprese si basava, essenzialmente, sulla produzione di beni che soddisfacessero dei bisogni, oggi è necessario creare delle esperienze che coinvolgano il cliente. Addirittura, in alcuni casi, tale esperienza è ricercata dal cliente non tanto nella fase di fruizione del prodotto, quanto nel processo d’acquisto. Il focus della competizione si è, dunque, spostato, spingendo le imprese a concentrarsi sull’attrarre i clienti nel punto vendita per offrire loro una shopping experience unica.

Il marketing esperienziale si basa, quindi, su una relazione diadica impresa-cliente nella quale la prima è in grado di riconoscere le esigenze della clientela e di agire positivamente sui contenuti e la “personalità” del proprio brand, creando valore sia per se stessa che per i clienti attuali e potenziali. I clienti non acquistano beni e servizi, bensì esperienze complessive, le quali si fondano su particolari contenuti (Della Corte, 2012):

- la stimolazione sensoriale (sense);
- l’immersione nel contesto per stimolare reazioni emotive (feel);
- il focus sulla sfera cognitiva per indurre il cliente a porre l’attenzione su alcune caratteristiche o contenuti del prodotto/servizio (think);
- l’azione, la sperimentazione e l’interazione (act);
- l’esperienza globalmente vissuta nel contesto sociale ed ambientale in cui i prodotti/servizi sono offerti (relate).

Ciò che è importante sottolineare è che se in passato il cliente era considerato spettatore passivo di una rappresentazione creata dall’azienda per mettere in scena i propri prodotti e servizi, oggi questo diventa attore già nella fase di creazione degli stessi. Risulta, quindi, necessaria, una prospettiva che tenga conto, allo stesso tempo, delle dinamiche di mercato (offerta) e delle esigenze del cliente (domanda).

Il cliente attuale è molto più informato, autonomo e consapevole. Pertanto, le imprese che vogliono soddisfare le mutate esigenze della clientela devono aprirsi a nuove dinamiche di mercato nelle quali diventa fondamentale l'extended retail experience, utilizzando strumenti online e offline e le nuove tecnologie offerte dai digital device. In tal modo, diventa possibile offrire un'esperienza di acquisto unica e memorabile, arricchita da nuovi ed interessanti servizi.

A tal fine, i negozi al dettaglio più innovativi sono alla ricerca di strumenti che rendano più interessante la shopping experience. Tali strumenti possono rivelarsi molto utili nel supportare il cliente durante il processo di selezione del prodotto, consentendo di informarsi sulla disponibilità dei prodotti in assortimento, studiarne le caratteristiche e personalizzarli secondo i propri gusti o le proprie necessità.

Una delle tendenze più recenti nel settore dell'abbigliamento è l'utilizzo dei digital device per la creazione dei cosiddetti magic mirror, specchi interattivi attraverso i quali i clienti possono vedere su di sé gli ologrammi digitali dei capi, ricercare articoli coordinati, informarsi sulle taglie disponibili, o addirittura scattarsi una foto e condividerla sui social network. In questo modo, avviene l'integrazione tra online e offline, il che rende ancora più ricca l'esperienza globalmente vissuta dal cliente e apre nuovi scenari per l'impresa che, attraverso il web, può avviare campagne promozionali, promuovere il proprio sito e-commerce, creare una community dedicata e così via. Le nuove tecnologie, quindi, consentono di coinvolgere il cliente in modo diverso, supportando la sua scelta e, al contempo, creare intrattenimento ed esperienza, fattori che agiscono positivamente sulla customer satisfaction e retention e, dunque, che creano fidelizzazione⁵.

Nel mondo della moda, questi elementi diventano di fondamentale importanza perché creano una relazione stabile e di lunga durata tra il prodotto e il consumatore. Il brand, infatti, diventa il ponte di collegamento tra l'impresa ed il cliente e il fattore di scelta per quest'ultimo rispetto alla concorrenza. L'ICT ha un ruolo determinante perché rafforza i legami esistenti e ne crea di nuovi ancora più forti, sia perché avvicinano cliente e prodotto, sia perché migliorano i processi di gestione aziendali.

⁵ <http://www.vva.it/pointsofview/it/50/una-nuova-sfida-nel-mondo-retail-l-utilizzo-delle-tecnologie-digitali-per-creare-un-extended-retail-experience>.

2.3.1. La customer experience

I consumatori dunque, durante il processo di acquisto, sono caratterizzati da una maggiore consapevolezza e questo determina un incremento delle loro aspettative e la richiesta di cambiamenti di vario genere in grado di rispondere ai loro bisogni: in particolare le ricerche mostrano che la soddisfazione dei clienti non dipende solo dai servizi e dai prodotti offerti, ma anche da come questi sono posti sul mercato ed offerti al consumatore.

Il tema della customer experience ha assunto negli anni sempre più importanza sia alla luce di un clima economico sfavorevole, sia grazie ai tentativi delle aziende stesse di trovare nuove possibilità per differenziarsi nel mercato. La customer experience risulta quindi molto importante per le aziende del retail poiché permette alle aziende stesse di andare oltre la semplice fornitura di un servizio o di un prodotto e di trovare modi nuovi ed efficaci per distinguersi dai concorrenti e migliorare il posizionamento.

Nell'ambito del marketing il concetto di customer experience è stato a lungo dibattuto. L'economista Lawrence Abbott scrive *“quello che le persone realmente desiderano non sono prodotti, ma esperienze soddisfacenti”*. Lebergott (1993) rileva la presenza di temi riguardanti l'esperienza di consumo già in alcuni scritti di J.M. Keynes, A. Marshall e A. Smith. Negli anni il concetto di customer experience si è evoluto e ha iniziato ad acquisire una certa rilevanza negli anni '90 con il libro di Pine e Gilmore (1999) sull'experience economy e il libro di Schmitt sull'experience marketing: questi scritti sottolineano l'importanza dell'experience come un nuovo tipo di offerta da parte delle imprese che non è solo la semplice vendita di prodotti ma la ricerca da parte dei consumatori di qualcosa che vada oltre la semplice funzionalità di prodotti e servizi. Questa visione viene seguita negli anni successivi e molti articoli descrivono la customer experience come un'esperienza olistica che coinvolge le persone su differenti livelli e in tutte le interazioni tra consumatore e azienda, visione che sarà poi rielaborata e ampliata.

Inizialmente il concetto di customer experience viene ripreso in una prospettiva service-centred, che sosteneva l'importanza di un'esperienza di consumo superiore come mezzo per ottenere un vantaggio competitivo proprio grazie al suo orientamento verso il consumatore e la costruzione di relazioni. Secondo la logica

service-dominant l'organizzazione non può creare da sola valore per il consumatore, ma il consumatore stesso gioca un ruolo fondamentale nella creazione della sua stessa esperienza. Il consumatore è, quindi, visto prima come una persona e poi come un consumatore e il focus dell'impresa diventa la soddisfazione dei bisogni funzionali, psicologici ed emozionali dei consumatori.

Gli studi in questo campo si evolvono fino a parlare di customer experience management: si cerca, cioè, di capire come rendere ogni interazione tra consumatore ed azienda al di sopra di ogni aspettativa del cliente. Per far questo è necessario considerare non solo il tradizionale processo di ricerca delle informazioni e scelta ma anche gli aspetti esperienziali di questo processo. Spiller, Gentile e Noci affermano che *“l'esperienza di consumo è originata da un set di interazioni tra il consumatore e il prodotto e l'organizzazione, o parte di essa, che provocano una reazione. Questa esperienza è strettamente personale e implica il coinvolgimento del consumatore a diversi livelli (razionale, emozionale, sensoriale, fisico e spirituale)”*.

Affinché quest'esperienza possa essere governata dall'azienda è importante che essa comprenda quali siano i fattori che la creano, le faccia proprie e impari a gestire tutti quegli aspetti del processo di consumo che permettono di influenzare i pensieri e le emozioni dei consumatori. In una prospettiva organica dunque questa experience è influenzata non solo da elementi direttamente controllabili dall'azienda, come il prezzo o il servizio, ma anche da elementi che sono al di fuori del suo controllo, come le motivazioni che spingono i consumatori all'acquisto o l'influenza degli altri clienti.

L'obiettivo dei retailer deve essere dunque quello di creare la perfetta experience per il cliente, grazie alla quale far diventare i consumatori dei sostenitori fedeli dell'azienda consentendo un rapporto in crescita, duraturo e profittevole che tenga conto della dinamica comportamentale del consumatore, grazie ad una value proposition dell'azienda che sia dinamica e in grado di capire i mutevoli bisogni e desideri dei consumatori.

Questa in sintesi l'analisi dello sviluppo degli studi sulla customer experience, ma perché questo concetto ha acquisito importanza e come può essere sfruttato dai retailer?

Tutte le aziende, ormai, si impegnano per essere customer centric e per migliorare la

propria efficacia, efficienza ed economicità diminuendo i costi, offrendo prezzi competitivi e servizi superiori. Ogni azienda tenta di affermare la propria diversità rispetto alle altre, ma come ottenere un vantaggio competitivo sostenibile?

E' necessario andare oltre i tentativi solo apparenti di creare una governance del processo in un'offerta unica visto che la differenziazione è la chiave del successo in un'era in cui molti brand sono alla pari dei loro concorrenti.

I manager devono imparare a portare a proprio vantaggio il lato emozionale del consumo poiché gestire l'esperienza non implica semplicemente offrire divertimento o essere creativi ma al contrario vuol dire padroneggiare e conoscere tutto l'iter seguito dal consumatore, dalle aspettative che ha prima dell'esperienza, agli strumenti e ai canali utilizzati per ottenerla, fino ai giudizi che esprime dopo che questa è terminata.

L'importanza di comprendere il funzionamento della customer experience deriva dall'impatto positivo che questa può avere sulla lealtà dei consumatori all'azienda nel tempo, da sempre primario obiettivo per le imprese.

Alcune ricerche mostrano, infatti, che l'analisi della customer experience serve per studiare proprio la *brand loyalty*.

Attraverso un'analisi della letteratura disponibile sono elencati i possibili antefatti che influenzano l'esperienza di consumo: pubblicità, prezzo, dipendenti, servizi, *word of mouth*, il mood dei consumatori prima dell'esperienza oltre ad una somma di esperienze che evolvono nel tempo ed includono la ricerca, l'acquisto, il consumo e la fase post-acquisto.

La soddisfazione non è altro che il punto più alto di una serie di esperienze.

Per gestire efficacemente la customer experience è necessario in definitiva seguire tre obiettivi:

1. Mettere in evidenza i bisogni dei consumatori. Molto spesso le aziende si concentrano sul miglioramento dei prodotti andando di fino, aggiungendo ad esempio nuove funzioni su nuove funzioni, ma non cercano di capire cosa realmente vogliono i consumatori per dare risposte concrete alle loro esigenze;

2. Essere sicuri che ogni contatto risulti memorabile. Pertanto, l'azienda deve controllare e gestire tutti i touch point con i consumatori, ascoltando i loro feedback e agendo di conseguenza in modo rapido e immediato;
3. Incorporare l'attenzione per la customer experience nella cultura dell'azienda. E' anche questo un aspetto importante poiché l'azienda deve promuovere il focus sui consumatori nel suo ambiente interno in modo che ognuno nell'azienda si impegni a fornire una coinvolgente customer experience.

Per fare questo le aziende in particolare quelle del retail devono, innanzitutto condividere e diffondere presso ogni dipartimento, divisione, funzione o singola unità la conoscenza dei bisogni dei consumatori.

Per realizzare una customer experience di valore, infatti le aziende devono capire i consumatori cosa apprezzano, quali touch point utilizzano per interagire con i prodotti e i servizi e devono capire come poter offrire maggior valore coinvolgendo il consumatore nella creazione della sua esperienza. In questo modo il valore non è aggiunto dal prodotto o creato dal servizio ma è racchiuso nell'esperienza del consumatore che risulta personalizzata, in quanto creata attraverso una sua partecipazione.

Tutte le funzioni aziendali devono partecipare a questo processo. Il marketing deve conoscere i bisogni e le preferenze del target di mercato, deve diffonderne la conoscenza nell'azienda e deve definire una strategia di comunicazione su misura dei consumatori. Il *product development* più che specificare le caratteristiche dei prodotti deve progettare l'esperienza di consumo osservando come i consumatori utilizzano i prodotti e i servizi, cercando di capire al meglio il perché di questi utilizzi. L'information technology deve raccogliere, analizzare e distribuire i dati sulle esperienze di consumo, deve integrare le informazioni con quelle prodotte dal CRM e monitorare l'andamento dei dati. La funzione operations deve assicurarsi che i processi, le competenze e le pratiche siano coerenti in ogni touch point. La funzione risorse umane deve insegnare ai dipendenti che cos'è il customer experience management e come può influenzare il processo decisionale dell'azienda.

In altre parole, per competere efficacemente e rendere fedeli i clienti, le aziende devono focalizzarsi sulla customer experience e devono saperla gestire comprendendo efficacemente quali siano i fattori che possono influenzare il

consumatore nel contesto della vendita al dettaglio, coprendo tutto il ciclo di consumo, dalla fase antecedente all'acquisto, all'acquisto vero e proprio per finire con il post acquisto. Inoltre, è importante sottolineare come nel contesto d'oggi, caratterizzato da numerosi canali di distribuzione diversi tra loro, l'esperienza in un canale risulta influenzata anche da quella negli altri canali. Di fronte alla necessità di offrire ai clienti differenti tipi di canali, sia di comunicazione, sia di vendita, per soddisfare le loro esigenze che mutano durante il ciclo d'acquisto, è un imperativo per le aziende riuscire ad integrare e gestire le attività di questi diversi canali per produrre la miglior customer experience e creare il massimo valore per i clienti oltre che il massimo risultato per se stessi. I canali di vendita attraverso cui l'azienda può raggiungere i consumatori comprendono: la forza vendita, i punti vendita, la telefonia, il direct marketing, l'e-commerce e il m-commerce.

Oggi, il vantaggio competitivo non riguarda solo la vendita di prodotti e l'offerta di servizi poiché è essenziale riuscire a creare relazioni profittevoli con i clienti, fondandole su mutui benefici e su una fiducia diffusa.

A causa della velocità con cui la tecnologia progredisce, diventa impossibile mantenere un vantaggio competitivo sfruttando solamente gli attributi dei prodotti venduti perciò le aziende devono apparire innovative, stupire i consumatori e differenziarsi così dai propri concorrenti.

Prendendo in considerazione il lato della comunicazione, le aziende utilizzano una combinazione di differenti canali o media, come la pubblicità, il direct mail, le promozioni delle vendite, le pubbliche relazioni e molto altro. Se l'azienda deve creare una particolare percezione di sé nella mente dei consumatori attraverso questi canali, deve assicurare coerenza nei messaggi veicolati attraverso i differenti canali. Ogni incoerenza o conflitto confonde il consumatore, che può fraintendere lo scopo e l'offerta dell'azienda: questa confusione può considerevolmente rovinare l'immagine dell'azienda e creare una percezione negativa della stessa.

Quanto detto mostra come sia fondamentale e necessaria la creazione di una strategia multicanale che deve necessariamente fondarsi su due analisi:

1. Prima di tutto è necessario determinare quali siano gli obiettivi di questa strategia; l'obiettivo più alto è quello di fornire una miglior customer

experience da cui discendono una maggior customer satisfaction, aumento nelle vendite, nei profitti e nella quota di mercato;

2. In secondo luogo, nel progettare i canali bisogna segmentare il mercato per capire i bisogni e le caratteristiche di ogni segmento e così, integrare e rendere coerenti tra loro tutti i touch point individuati nei diversi canali.

CAPITOLO III

3. NUOVE STRATEGIE E MODELLI DI BUSINESS: LA MULTICANALITA' COME APPROCCIO STRATEGICO NEL FASHION RETAIL

E' necessario chiarire come le nuove tecnologie ed i nuovi canali digitali semplifichino l'interazione tra i consumatori, creino una customer experience di qualità superiore e possano aiutare le aziende del fashion retail a migliorare il rapporto e a dialogare in un modo efficace con un consumatore sempre più smaliziato ed evoluto. Premesso che il consumatore ormai adotta in modo sistematico una modalità di interazione multicanale (web, mobile, canali fisici tradizionali, digital out of home) con il mondo dell'offerta (impresa, brand e prodotti) è evidente come la tecnologia sta diventando sempre più preminente nelle relazioni e nelle interazioni tra le persone stesse. E' impensabile per le aziende non comprendere questo cambiamento e non attuare un approccio strategico con una forte integrazione della tecnologia per non subire ma cavalcare l'onda di cambiamento in cui l'uomo resta sempre al centro, ma che sta travolgendo e trasformando il mercato e la società.

Solo attraverso questa consapevolezza è possibile individuare un corretto paradigma di marketing che sappia far leva sulle tecnologie digitali per sviluppare insieme ad esse un sistema di relazioni, che sono già alla base della vita umana e che grazie alle tecnologie si trasformano, si intrecciano e si inseriscono in modo virtuoso in quel processo di acquisto che è funzione dei cambiamenti in atto. Cambiamenti dipendenti anche da un numero immenso di informazioni che ogni giorno l'individuo riceve, dalla risposta immediata al fabbisogno informativo, dal fenomeno della convergenza multimediale e dal confronto continuo con coloro che hanno gli stessi interessi.

Il processo d'acquisto è dunque cambiato e non è più definibile con il classico funnel della vendita, ma è definibile come un dedalo in cui le informazioni viaggiano ad una velocità e con una articolazione straordinaria in varie direzioni.

E' perciò necessario oggi più che mai avere la capacità di gestire in modo armonico e coerente questi cambiamenti ed avere la capacità di sviluppare e progettare la customer experience del proprio cliente governando il processo di acquisto lungo tutti i touch point che questi può incontrare e con cui può interagire, il tutto attraverso una revisione della propria strategia che offra una più emozionante esperienza d'acquisto sui diversi canali. Una strategia di marketing che tenga conto di un sistema di relazione multicanale che sia anche in grado di usare come leva la dimensione del legame per catturare l'attenzione delle persone nel loro contesto di "vita quotidiana" favorendo altresì le interazioni con i pari.

A motivo di tutto ciò quindi il marketing risulta assolutamente cambiato.

Si integrano e convivono vecchi e nuovi strumenti di comunicazione, cambiano i confini tra marketing strategico e marketing operativo poiché il come, il cosa e il quando comunicare, vivono in una dimensione unica e totalizzante.

Ma quanto sono vicini il mondo reale e il mondo web nel fashion retail?

I retailer hanno realmente compreso in che modo, con quali strumenti e con quale paradigma di marketing possono creare il loro personale ecosistema digitale per avere un vantaggio competitivo sostenibile?

3.1. L'ECOSISTEMA DIGITALE: MONDO REALE E MONDO WEB VERSO UN UNICO MONDO

Oltre ai punti di contatto tradizionali, quali ad esempio il punto vendita, vi sono anche altri punti di contatto con i quali il cliente interagisce con l'impresa e cioè i siti, i sistemi automatici (bancomat, telefoni cellulari), il contact center etc..

A questi si aggiungono quelli offerti dalla tecnologia, in particolare quella web, che è attualmente il punto di contatto più determinante tra il cliente e l'impresa poiché consente al cliente stesso l'interazione, la ricerca di informazioni, la possibilità di compiere azioni e di fruire di servizi.

Tutto questo è stato possibile grazie ad internet che ha inglobato sempre più il mondo reale nel mondo web ed il mondo web nel mondo reale creando un unico grande ecosistema digitale; internet si è evoluto ad un ritmo da capogiro sia tecnologicamente sia a livello di fruizione da parte degli utenti.

Come ogni aspetto della nostra esistenza non si può capire il presente senza dare uno sguardo alla storia passata. Un breve excursus nella storia dell'evoluzione di internet, in cui si possono riconoscere per semplificazione tre passaggi e tre momenti principali che vanno da web 1.0, al web 2.0 fino all'Internet Everywhere, è necessario per comprendere come questo fenomeno evolutivo così rapido, ha portato enormi trasformazioni sia nelle dinamiche del consumatore dal punto di vista sociologico, sia nelle dinamiche aziendali dal punto di vista della definizione di nuovi modelli di business e di strategie di marketing al fine di ottenere un nuovo vantaggio competitivo sostenibile.

Il web 1.0 vedeva le aziende approcciare internet con siti aziendali "vetrina", la pubblicità era rappresentata dai banner con la metrica di tipo CTR (Click Through Rate) ovvero il KPI principale era dato dal traffico generato dal proprio sito internet e per alcuni e-commerce era dato dal tasso di conversione dell'utente a cliente. Con il web 2.0 (O'Reilly, 2005) si cominciò a parlare di applicativi *web based* cioè applicativi e strumenti basati su internet che consentivano di usarli come se fossero *desktop* con la partecipazione attiva degli utenti ai contenuti. Dunque il web 2.0 nasce da una spinta tecnologica, le cosiddette applicazioni web based RIA (Richer Internet Application) che hanno caratteristiche simili a quelle da PC ma che vengono fruite tramite browser e che nella maggior parte dei casi non necessitano di installazioni in locale (Boaretto, Noci, & Pini, 2010).

Queste applicazioni hanno determinato un cambiamento nell'uso di internet da parte del consumatore che può facilmente produrre e pubblicare contenuti sul web e collaborare alla loro costruzione, può indicizzare il contenuto grazie a dei tag grazie ai quali l'utente può cercare e ricevere informazioni e contenuti secondo proprie chiavi di ricerca creandone lui stesso e creando condivisione con altri; tutto questo unitamente al ruolo sempre più determinante e dominante dei social network che oltre a servire alla funzione di socialità fungono sempre più da motori di ricerca nel

reperimento delle informazioni ha avuto notevoli implicazioni per le aziende e per i marketer.

In altre parole il fenomeno del web 2.0, che è un fenomeno recente ma già passato dal punto di vista dell'innovazione, è stato una vera e propria rivoluzione di business nel settore informatico, originata dalla trasformazione di Internet in una piattaforma e dalla creazione di una regola fondamentale cioè quella di proporre applicativi che sfruttassero gli effetti della rete con una efficacia proporzionale al numero di persone che li utilizzano (O'Reilly, 2005).

La conseguenza diretta di tutto ciò è che nascono nuovi servizi per effettuare ricerche da parte degli utenti ed inoltre attraverso i feedback ed i contributi di alcuni utenti, molti altri utenti possono accedere ad informazioni già votate e considerate importanti dagli utenti accreditati dall'utente stesso. Si va così incontro al web semantico legato al concetto del web 3.0 che porta in sé la ricerca intelligente delle informazioni e quindi la capacità di creare infinite connessioni tra i dati che creano il database.

Da qui la nuova rivoluzione che ha portato il mondo nella terza fase di internet che viene definita "Internet Everywhere" per evidenziare la pervasività della tecnologia internet nella vita delle persone e nei diversi oggetti attraverso cui è possibile accedere ai contenuti internet. Questo fenomeno viene definito anche "Internet of Things" cioè Internet delle cose come ad indicare che internet è in molti oggetti e che gli stessi oggetti possono interagire tra loro proprio grazie alla tecnologia internet.

Tutto questo ha manifestato la sua enorme potenzialità nella vita di ogni giorno ma anche nel marketing poiché pone le basi di una nuova era del rapporto tra uomini e macchine. L'Internet delle cose ha il potenziale per cambiare il mondo proprio come ha fatto internet stesso, se non addirittura di più (Ashton, 2009). Ogni oggetto fisico può virtualmente diventare una specie di computer ed essere connesso alla rete in modo da essere riconoscibile, localizzabile, raggiungibile e controllabile via internet e potrebbe dunque portare un immenso valore sia alle aziende che alle persone.

Grazie dunque alle trasformazioni di Internet, la tecnologia web, quella di interfaccia, sta andando sempre più verso la fusione dei due mondi, quello reale e quello web, poiché sempre più esistono strumenti di interazione supportati da tecnologie diverse che si stanno spingendo verso la convergenza tecnologica nel

settore ICT. Questa convergenza nasce grazie alle nuove condizioni infrastrutturali, come la banda larga a costi accessibili ad un mercato sempre più di massa, grazie allo sviluppo della competizione globale, all'allargamento delle possibilità di accesso alla tecnologia e grazie ad un proliferare di terminali PC, smartphone, tablet, ebook e reader etc.

La convergenza tecnologica vede l'abbassamento delle barriere di accesso ai servizi online, che fino a poco tempo fa erano legati solo al PC ma che attualmente grazie al mobile porta il moltiplicarsi delle opportunità e la possibilità di sviluppare una vasta gamma di servizi online innovativi che consentono di raggiungere nuovi target di customer e di ampliare i servizi a quelli già acquisiti.

Dunque l'accesso ad internet da più device vede il consumatore in un atteggiamento sempre più partecipativo e attivo nel web e vede l'affermarsi di nuove dinamiche sociali che ci ha portato nelle ultime due decadi del ventesimo secolo da modelli di comportamento individualistici, all'affermarsi di manifestazioni di socialità. Questa manifestazione di socialità è il frutto della ormai ben nota manifestazione di una modificazione molto più ampia di natura culturale che prende il nome di "Società post moderna" (Cova, 1999) ovvero di una *nuova era basata sulla riscoperta dei legami sociali* poiché gli individui si stanno riscoprendo ed orientando nella direzione della ricomposizione del loro universo sociale (Cova B. , 1996) e si *riscopre il valore dei gruppi o delle comunità*, cioè di un insieme di persone, anche casuale che hanno qualcosa in comune. Grazie all'evoluzione delle tecnologie informatiche tutto quanto sopra descritto va oltre poiché questi gruppi non devono necessariamente essere reali, la frequentazione non ha barriere e l'interazione può essere continua ed inoltre si può essere parte di più gruppi contemporaneamente. Grazie alla rete, nella rete, attraverso i siti, i blog, i social network, i due mondi, reale e web, si fondono in un unico mondo in cui le persone si identificano, si scambiano informazioni, si riconoscono, si autodeterminano condividendo interessi, pensieri, storie, ideali, appartenenza o semplicemente condividendo l'acquisto e/o identificandosi in un brand. Si moltiplicano i punti di contatto. Tutto ciò comporta per i marketer e per il retail in generale grandi cambiamenti teorici e pratici nel loro operato e nelle loro relazioni con il mercato, di cui non possono più ormai non tenerne conto. Pertanto la capacità di saper integrare le attività svolte nel mondo

reale con quelle che si sviluppano nel mondo digitale è un elemento dirompente per un brand che vuole determinare il suo successo.

3.1.1. Quale integrazione tra web e mondo reale nel retail della moda?

I retailer desiderano avere tecnologia innovativa e partner tecnologici in grado di affiancarli velocemente in tutto l'intero processo digitale, dal dato, al touchpoint.

E' di fondamentale importanza l'integrazione dei diversi canali di vendita, fisici e digitali per avere una visione completa del comportamento del cliente (customer journey).

Ma quale è lo stato dell'arte di questa integrazione tra mondo reale e mondo web nel retail?

Una indagine sul mercato Retail condotta da Portaltech-Reply* (Osservatorio Multicanalità, 2014) società inglese specializzata nella consulenza e implementazione di strategie e soluzioni di e-commerce multicanale in collaborazione con eDigitalResearch e IMRG ha fatto una fotografia ad oggi dello stato dell'arte:

- Il 34% dei retailer intervistati pensa che i propri touch point siano veramente integrati tra loro.
- Il 63% dei retailer intervistati ha almeno quattro touch point attivi.
- Il 50% dei retailer dichiara che non è ancora chiaro il percorso che un cliente compie sui diversi canali di vendita prima di fare un acquisto.
- Il 65% dei retailer intervistati crede che le tecnologie esistenti di tipo tradizionale stiano ostacolando il processo verso sistemi realmente multicanale.
- Il 50% dei retailers intervistati conferma che i canali che utilizza non li ritiene integrati e coerenti con le strategie di marketing multicanale e soprattutto dichiarano di avere una visione parziale del comportamento dei propri clienti sui loro canali e non riescono a determinare con sicurezza quante visite i loro clienti devo fare prima di procedere all' acquisto che risulta essere un dato molto importante per valutare dal punto di vista qualitativo l'efficacia dei

nuovi canali di vendita e per determinare quantitativamente il ROI (Return of Investment) dell'iniziativa.

I retailers sono tra le aziende che hanno più investito negli ultimi anni nell'implementare e costruire la propria presenza nei canali digitali attivando molteplici punti di contatto, con i propri clienti. Difatti, la totalità dei retailers intervistati (99,3%) è attiva su almeno due canali e il 63% addirittura su quattro o più canali di vendita.

L'incremento in continua crescita dei touch point, ha generato una complessità gestionale legata all'integrazione dei differenti canali – web, Mobile, Smart tv e, ora, anche Smart Watch, nonostante in sostanza abbia anche portato un notevole aumento del fatturato, un incrementato del numero di clienti ed un aumento del loro livello di fidelizzazione al brand. Il 59% degli intervistati infatti afferma che la priorità di investimento nei prossimi 12 mesi è l'integrazione multicanale a tutti i livelli: dallo sviluppo dei siti mobile (72%) e dalle apps mobile (67%) partendo dai sistemi di base ai touch point.

Si potranno sviluppare efficacemente strategie di marketing e vendite mirate all'aumento della brand awareness, all'aumento della fidelizzazione del cliente, al miglioramento del posizionamento di nuovi servizi, all'aumento del proprio numero di clienti e quindi all'aumento del fatturato non solo integrando il proprio ecosistema multicanale ma coinvolgendo ed allargando l'integrazione a tutta la filiera produttiva e distributiva, quindi anche ai fornitori ed ai partner.

Dalla ricerca è emerso un altro punto focale che è quello dell'integrazione tra il canale fisico e quello digitale: il 48% dei retailers intervistati ritiene che l'integrazione tra il mondo digitale ed il punto vendita fisico sia determinante per sviluppare una strategia di engagement dei propri clienti e che le applicazioni all'interno degli store e l'utilizzo di device mobili contribuiscano a rendere maggiormente positiva l'esperienza di acquisto dei consumatori.

In conclusione, l'implementazione di un sistema multicanale integrato nell'attuale sistema è la priorità dei prossimi anni per il 59% dei retailers intervistati, e che questa integrazione deve necessariamente prevedere la realizzazione di siti mobile e lo sviluppo di applicazioni che sono la priorità specialmente per i grandi retailer internazionali (73%) che hanno una importante base di clienti e hanno la

necessità di raggiungere in un modo unico i clienti in tutto il mondo (Portaltech Reply, 2014).

3.1.2. Trend di cambiamento e nuovi canali digitali

Il cambiamento è dunque epocale, le modalità organizzative sono messe in discussione, le logiche di promozione, le modalità di comunicazione non sono più adatte al contesto ed anche la modalità di innovazione risulta trasformato a favore di una modalità legata alla co-creazione del valore. Il tutto in una prospettiva multicanale nel quale il rapporto cliente-azienda è sbilanciato sempre più a favore del cliente poiché quest'ultimo ha la possibilità di intervenire come protagonista fin dalle prime fasi di creazione in una modalità di co-creazione del valore che tiene in gran conto i nuovi canali web.

I canali digitali hanno una loro classificazione che serve per capire la differenza sostanziale che c'è tra l'uno e l'altro.

Il modello di definizione del mix digitale distingue tre categorie:

Canali posseduti: i canali posseduti dal brand sono tutti quei canali di comunicazione controllati direttamente dal brand e cioè sito web, sito mobile, sito e-commerce, blog, app, pagina Facebook, Google +, Pinterst etc. ufficiali;

Canali acquistati: gli spazi di comunicazione acquistati dai brand o dalle loro agenzie, come ad esempio la pubblicità online, l'acquisto di keyword sui motori di ricerca, il pay-per-post;

Canali guadagnati: è l'insieme della comunicazione spontanea generata dalle persone nei social media, ad esempio commenti, "like", recensioni, retweet, e passaparola in ogni sua forma tecnica.

Queste tre categorie se ben bilanciate sottendono ad un Piano Strategico multicanale stabile e produttivo.

I canali web di maggiore impatto in termini di interazione e coinvolgimento che possono notevolmente aumentare la customer experience sono i social media: blog, social network, community. I social hanno un ruolo sempre più importante per il branding nel fashion retail poiché essi non sono altro che la versione virtuale di una rete sociale in cui le persone sono legate tra loro da diversi legami sociali. Questi

strumenti consentono dunque la creazione di una rete sociale e consentono quindi di raggiungere nicchie di customer con caratteristiche e interessi simili. I social consentono al brand di approfondire, rispetto ai target di clienti individuati, i contenuti delle comunicazioni in modo più completo e specifico e consentono di dialogare con i consumatori, quindi, che si riconoscono portatori dei valori di un determinato brand (Prunesti, 2009).

Quindi i social consentono maggiore accuratezza, velocità, flessibilità e precisione nella comunicazione per diffondere i valori sostenuti dal brand. I social consentono inoltre un aumento della affidabilità del brand percepita dai clienti, poiché sono luoghi in cui persone conosciute o altri consumatori considerati affidabili, comunicano, esprimono giudizi e comprovano o meno la comunicazione ed il valore di un brand. I social se gestiti correttamente, consentono la conoscenza di ogni singolo cliente, delle sue esigenze, preferenze, aspettative.

I social per loro natura, quella sociale, consentono la partecipazione e l'accessibilità degli utenti; i blog ad esempio hanno creato le condizioni per consentire a chiunque di esprimersi, di entrare in contatto con un pubblico che interagisce, hanno consentito di diventare un personaggio e diventare famosi a persone comuni che non sono giornalisti o professionisti della comunicazione ma che possono diventare potenti opinion leader. Basti pensare al fenomeno delle fashion blogger di cui si servono potentissimi brand per parlare al loro pubblico di riferimento. Ad ogni modo qualunque sia il luogo social prescelto il dialogo con la community è l'aspetto più importante. E' pertanto necessario per il brand investire in risorse in grado di gestire questi nuovi strumenti e questi nuovi canali che, con un costo di media planning relativamente basso, consente di coltivare un patrimonio immenso di utenti e di creare un punto di contatto importantissimo e determinante con i clienti.

A tutto ciò si aggiunga il rinnovato potere del consumatore che secondo alcuni autori (Wind & Mahajan, 2002) raccontano di un capovolgimento del paradigma: il cliente è passato da preda a cacciatore. Il consumatore è ormai multicanale, ma non ha smesso di usare i canali tradizionali e sa pertanto scegliere muovendosi tra online ed offline grazie alla tecnologia della convergenza e alle nuove dinamiche sociali.

Aver compreso gli scenari e aver puntato i riflettori sui trend in atto serve per comprendere le dinamiche, i cambiamenti, le minacce e le opportunità che vive il

fashion retail ed in particolare ci serve per comprendere come il paradigma di marketing emergente sia la risposta concreta a questi cambiamenti e alle sfide continue poste in essere dalle nuove trasformazioni del mercato.

3.1.3. Quale tecnologia per una customer experience superiore

La tecnologia rappresenta, dunque, un *driver* fondamentale per la competitività dell'impresa, basti pensare che le maggiori innovazioni che poi si trasformano in prodotti e servizi spesso nascono proprio con un approccio *technology driven* quindi si sviluppano in laboratorio e solo dopo si pensa se potranno avere spazi di mercato. “L'invenzione di una tecnologia costituisce solo la metà della risposta (ai bisogni espressi dal mercato). L'altra metà è costituita da una efficace azione di marketing.” (Kotler P. , 2002).

L'evoluzione tecnologica infatti ha sempre condizionato le attività di marketing, difatti ad ogni passaggio tecnologico corrispondeva un cambiamento di paradigma nel marketing.

Negli anni '30 le tecnologie erano legate ai processi produttivi e logistici, pertanto il modello di riferimento era la produzione di massa e agiva su leve competitive di prezzo e produttività; negli anni '40 le tecnologie come radio e telefono consentendo una interazione più ampia con il mercato hanno favorito un paradigma di marketing che puntava sulla promozione e la vendita; negli anni '60 si sviluppa sempre più la tecnologia a favore della Tv e il marketing ha sempre più guardato a logiche di posizionamento del brand in un mercato molto competitivo puntando su target di riferimento; negli anni '80 con la nascita di internet, con lo sviluppo delle e-mail e fenomeni di interconnessione, il paradigma di marketing si è sempre più spostato sul cliente attraverso un marketing one to one (o2o).

In generale si possono distinguere due grandi raggruppamenti delle tecnologie a supporto delle attività di marketing: la tecnologia a supporto della creazione del servizio o del prodotto e la tecnologia a supporto della connessione con il mercato.

Rispetto a queste ultime le tecnologie digitali giocano un ruolo fondamentale grazie al fatto che hanno la capacità di immagazzinare una enorme quantità di dati ad un costo molto basso, possiedono la massima interattività che consente di integrare

contributi provenienti da protagonisti diversi ed infine offrono la possibilità di simulare comportamenti complessi. Tra le tecnologie a supporto della connessione con il mercato un ruolo chiave lo giocano i *mobile device* che attraverso la mobilità permettono una interazione rapida ed immediata, la personalizzazione dell'interazione e la geolocalizzazione. Sempre più quindi la tecnologia in particolare quella web rappresenta il punto di contatto tra l'impresa ed il cliente abilitandolo sia alla ricerca di informazioni in modo rapido ed immediato sia all'interazione, sia alla possibilità di compiere azioni e fruire servizi e che consentono una elevatissima customer experience.

Per poter offrire una customer experience innovativa è necessario fondere una brillante gestione operativa ad una grande attenzione dell'esperienza d'acquisto del cliente, attraverso una tecnologia ad alto valore aggiunto che coniughi al servizio, un effettivo valore ed un grande impatto emozionale.

Alcune tra le soluzioni e gli applicativi di maggiore impatto in termini di interazione e coinvolgimento *in negozio* che possono aumentare la customer experience sono:

- ***Applicazioni di vendita assistita (commesso virtuale)*** che oltre a dare suggerimenti e consigli sui prodotti disponibili in negozio, suggerisce anche abbinamenti ed accessori tramite video.
- ***Magic Mirror*** che consente di riconoscere ergonomicamente il consumatore che si avvicina allo specchio e di “vestirlo” in modo virtuale con il prodotto scelto.
- ***Cabina multisensoriale*** che serve per catalizzare l'attenzione del cliente attraverso contesti emozionali che rimandano al concept dello store e che consente l'interazione del cliente attraverso i sensi.
- ***Sensitive wall e sensitive floor*** che offrono una reazione dinamica ad ogni azione del cliente all'interno del negozio.
- ***Loyalty kiosk*** che consente attraverso una Loyalty Card personale o attraverso cellulare di identificarsi all'interno del punto vendita per ricevere promozioni personalizzate con stampa di coupon o invio tramite mail o sms di un coupon virtuale da spendere quando si desidera.

- **Digital signage** che consente di comunicare internamente o esternamente al punto vendita contenuti personalizzabili in funzione degli obiettivi o delle scelte.

Infine, le tecnologie digitali grazie alla nota legge di Moore⁶ consentono di rendere maggiormente accessibili al mercato di massa le applicazioni da esso abilitate (Boaretto, Noci, & Pini, 2011).

3.2. MODELLI STRUMENTI E STRATEGIE: UN BREVE EXCURSUS

Il terreno su cui si gioca il successo o l'insuccesso di un piano di marketing è la congruenza e la verifica di questa, rispetto sia al contesto esterno, che richiede continui adattamenti della *value proposition* aziendale e delle risorse disponibili, sia rispetto alla struttura interna dell'impresa stessa intesa come strategia, processi, tecnologia, sistemi di controllo ed organizzazione.

E' necessario che il marketing padroneggi le nove sfide che sono state determinate dall'evoluzione di un consumatore “(...)sempre meno sensibile alle campagne promozionali e pubblicitarie dalle quali sono costantemente sommersi”, dalla rivoluzione tecnologica, dall'aumento della competitività e da un contesto di mercato sempre più globalizzato.

Per comprendere quali sono le implicazioni manageriali rispetto a questi grandi cambiamenti, è necessario descrivere sinteticamente l'evoluzione dei modelli di marketing di fronte alle trasformazioni dei contesti e degli scenari in seguito al susseguirsi di fenomenali eventi economici e culturali, per mostrare le evoluzioni dei paradigmi di marketing ed i loro progressivo miglioramento e trasformazione fino alla presentazione di nuovo modello di marketing che vuole essere un punto di partenza per compiere azioni e scelte strategiche di marketing in grado di affrontare gli attuali contesti competitivi di mercato (Boaretto, Noci, & Pini, 2011).

⁶ (la legge di Moore evidenzia che ogni 18 mesi le potenzialità delle tecnologie digitali raddoppiano (velocità dei processori), in quanto il tasso di miniaturizzazione è del 30% ogni 18 mesi, ovvero lo spazio tra il transistor e gli altri elementi è ridotto del 30% in 18 mesi)

3.2.1. Dal modello classico di marketing al marketing che incontra il web

Quando si comincia a parlare di marketing la prima difficoltà che si incontra è stabilirne una definizione e c'è da dire che il compito non è facile poiché ognuno è affezionato ad una propria teoria che spesso è superata solo dalla velocità con cui la funzione marketing si è trasformata. Gli ultimi anni hanno posto in evidenza la necessità di rivedere alcuni assunti fondamentali del marketing per renderli più consoni alle trasformazioni della odierna società e le definizioni per descrivere il marketing si sono sprecate.

Dopo un periodo di crisi della teoria dominante del marketing di massa, la teoria stessa si è frammentata per agire su parti di sistema e per rispondere alle molteplici peculiarità che caratterizzano la società ed il consumo. Il marketing nel corso degli anni è stato dunque esperienziale, virale, tribale, one to one, relazionale, etc etc.. alcuni autori chiamano questo effetto: “riempi lo spazio accanto alla parola marketing” (Calder & Malthouse, 2003) come ad indicare che l’attestazione di quale tipo di marketing sia necessario, evidenzia l’incapacità di un modello tradizionale di affrontare i problemi emergenti del mercato.

La necessità di avere una definizione di marketing non nasce da un bisogno nozionistico, ma è fortemente legata a fornitura, mercato e strumenti di comunicazione di ciascuna impresa; ogni imprenditore sarà in grado di adottare una propria attività di marketing una volta che abbia ben chiaro cosa essa significhi e comporti per le specificità della sua impresa (Caruso, 2003). La definizione del cosiddetto modello classico detto anche modello transazionale è quella che ha retto di più nel tempo e che meglio si adatta alle imprese di produzione di beni di consumo e di beni durevoli di massa. Il modello classico può essere definito come il processo attraverso cui chi vende offre a chi compra un prodotto preciso e prestabilito; un processo in cui chi vende ha un ruolo attivo che serve per mettere in atto comportamenti atti a condizionare l’acquirente che ha un ruolo passivo e che opera solo una scelta fra le alternative possibili che gli vengono proposte dal mercato. Il modello classico di marketing fa riferimento al soddisfacimento di un "bisogno" inteso non tanto come reale bisogno ma con riferimento esclusivo alla domanda di beni di consumo poiché in realtà il venditore non conosce il compratore e il feedback sui risultati del marketing avviene sostanzialmente con la verifica dei volumi

venduti. Operativamente il marketing nel modello classico si manifesta con la creazione del consumatore, con la politica dei prezzi, con l'ottimizzazione della distribuzione, con campagne pubblicitarie e con la presenza sui mass media ed è stato introdotto, inizialmente, come strumento per ottimizzare le vendite e non come strumento di strategia aziendale; inoltre il marketing non si occupava nemmeno dei comportamenti della domanda e si preoccupava solo di contrastare la concorrenza attraverso la riduzione dei prezzi o la differenziazione del prodotto. Per un lungo periodo dell'era industriale i sistemi dell'offerta e della domanda hanno vissuto in modo autonomo e il marketing prendeva atto di questa situazione. Da questo modello si è passati poi ad un modello in cui il marketing diventa invece uno strumento che permette di creare canali d'informazione a circolazione bi-direzionale tra produttore e consumatore ed ha potuto assumere il ruolo di interfaccia tra i sistemi della domanda e dell'offerta introducendo un nuovo modello di marketing, il modello relazionale, che accompagna il definitivo passaggio dell'impresa, all'impresa moderna. Per semplificare possiamo dare una prima definizione del modello relazionale (o modello interattivo), in una situazione in cui si considerano come attori due soli soggetti. "Il marketing è la gestione dei processi di scambio tra due soggetti tra i quali si instaura una transazione, senza alcuna sudditanza tra un soggetto e l'altro" (Di Stefano, 1997). Operativamente il modello relazionale deve tenere conto di tre variabili: gli attori dello scambio, i processi di interazione, l'ambiente. Una delle variabile è costituita dagli attori dello scambio che diventano quindi soggetti attivi. Gli studi di marketing pongono come prioritaria l'individuazione di strumenti, che, senza violare la privacy, consentano di stabilire un rapporto tra il produttore e il singolo consumatore. È la ricerca del rapporto one to one (o2o). Nella gestione dello scambio, il marketing sarà attento che le transazioni tendano all'equilibrio in modo che gli stati raggiunti dopo lo scambio non lascino situazioni d'insoddisfazione alle quali, inevitabilmente, farebbero seguito reazioni volte alla cancellazione dell'insoddisfazione generata (Di Stefano, 1997). Infine il marketing diventa sempre più attento ai cambiamenti dell'ambiente, sia quello interno, sia quello esterno e si trova direttamente coinvolto nella politica organizzativa che tende ad ottimizzare le catene del valore⁷ e quindi

⁷ Afferma Porter, «Non si può capire il vantaggio competitivo se si considera l'azienda come un tutto

nella trasformazione dell'organizzazione dell'impresa e del suo modo di produrre valore (Caruso, 2003). L'impresa che è orientata al marketing è molto attenta al cliente nell'ambito delle varie attività che costituiscono la catena del valore ed ha cura che tra le varie funzioni aziendali ci sia un clima di soddisfazione. La precedente definizione del modello relazionale subisce, quindi, una trasformazione che, preservando il principio base, recepisce il modello della catena del valore alla Porter (Porter, 1987). La definizione di marketing, sempre considerando, per il momento, una situazione a due soli soggetti, può quindi essere: "Il marketing è la funzione che realizza e gestisce le interfacce tra i sistemi dell'offerta e della domanda i quali si confrontano nella sequenza dei livelli in cui si articolano le relative catene del valore; il marketing deve inoltre preoccuparsi perché, attraverso processi interattivi di apprendimento, si realizzi una co-evoluzione dei due sistemi" (Grandinetti, 1993).

E' ormai un dato di fatto acclarato da tempo che l'impresa moderna si distingue più che per la trasformazione delle merci, per la costruzione di relazioni è cioè un sistema relazionale. L'impresa moderna è da tempo ormai sempre più intelligenza relazionale poiché essa è il complesso dei processi di scambio all'interno del sistema costituito dagli stakeholders: gli imprenditori, i dipendenti, i clienti, i potenziali clienti, i fornitori, le agenzie pubblicitarie, gli assemblatori, i distributori, i consulenti, le società di R&S alleate, i finanziatori, le amministrazioni locali, tutti coloro che hanno un rapporto, anche debole, con l'azienda. In questa forma collettiva di sviluppo del valore: il compito principale dell'imprenditore è quello di costruire maggior valore attraverso il coinvolgimento interattivo di coloro come i consumatori interagiscono con l'impresa.

L'impresa deve dunque essere in grado di comunicare, in tempi sempre più rapidi e in modo sempre più efficiente ed efficace, con una pluralità di interlocutori che consentano di formare una catena del valore complessiva poiché la partecipazione alla rete esprime la capacità dell'impresa di usare le relazioni per accedere ad una

unico. Tale vantaggio deriva dalle varie attività separate che un'impresa svolge nel progettare, produrre, promuovere, vendere e assistere i suoi prodotti. ... La catena del valore disaggrega un'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti allo scopo di comprendere l'andamento dei costi e le fonti esistenti o potenziali di differenziazione. Un'azienda acquisisce un vantaggio competitivo quando svolge queste attività più efficacemente dei suoi concorrenti»

maggior varietà di risorse tecnologiche e di mercato. Il nuovo modello di marketing che trova in questo paradigma le sue radici, se è stato capace di costruire il succitato sistema delle relazioni, avrà creato per l'azienda il presupposto per disporre di quella che Derek Abell chiama la «finestra strategica» e cioè lo strumento per presidiare i cambiamenti che possono avvenire nell'ambiente circostante. L'uomo di marketing, nell'ambito della suo lavoro operativo deve trovarsi sempre davanti ad una finestra aperta sull'ambiente esterno e non ad uno specchio che riflette la realtà della propria azienda (Fiocca, 1994).

Ma il marketing nel tempo ha subito molte varie evoluzioni e seguito vari filoni culturali che lo hanno portato alla costruzione di paradigmi e di definizioni sempre nuovi e diversi. Di seguito in modo sintetico, alcune delle maggiori correnti di pensiero nelle teorie di marketing del decennio 1990-2000 che hanno portato a *riempire lo spazio accanto alla parola marketing*:

Geomarketing: è un tipo di marketing che prevede l'analisi della domanda dei consumatori locali per proporre un certo mix di prodotti distinti ed adattare l'offerta per aree geografiche che siano omogenee e con bisogni il più possibile simili.

Marketing esperienziale: si basa sulla tendenza dei consumatori ad acquistare per le esperienze emozionali legate all'acquisto e alla fruizione dei prodotti o servizi e non tanto per le loro caratteristiche.

Cronomarketing: è un marketing che nasce in risposta al fenomeno del nomadismo dei consumatori, che si spostano con sempre maggiore frequenza ed attribuisce alla gestione del tempo un criterio prioritario per comprenderne i bisogni.

Marketing dell'autenticità: fa leva sulla ricerca nostalgica di autenticità dei consumatori, che puntano a riprodurre circostanze del passato nel mondo di oggi.

Marketing sensoriale: utilizza i fattori sensoriali nei prodotti o nei punti di vendita per suscitare reazioni positive nei consumatori (musica, odori, colori, sensazioni tattili e del gusto).

Knowledge marketing: i clienti modificano in base ai propri bisogni e alla propria sensibilità l'offerta di prodotti e servizi dell'azienda, questo tipo di marketing spinge i consumatori ad avere un ruolo attivo nei loro processi di acquisto e di fruizione.

Marketing etico: è caratterizzato dallo sforzo di collegare le strategie dell'azienda a obiettivi etici positivi per la collettività. Si basa sul principio che un atteggiamento di questo tipo produca effetti positivi anche sull'azienda.

Marketing tribale: Punta alla creazione di comunità di individui attorno a un marchio o un prodotto analizzando le tribù di consumatori, cioè gruppi di individui eterogenei ma legati da passioni o emozioni comuni.

Gli ultimi anni hanno visto quindi, grandi trasformazioni che hanno dato l'avvio di una nuova era che abbandona quella dell'azienda che aveva i suoi punti di forza nel lavoro, negli impianti e nel capitale dove l'enfasi era posta sulla vendita di beni e servizi per entrare nell'epoca di una nuova economia, dove la vendita di beni e servizi è secondaria rispetto alla trasformazione delle relazioni umane in merce, attraverso un rapporto di relazione. Si è passati ad uno scenario economico e contemporaneo determinato principalmente da due forze: la tecnologia e la globalizzazione in cui i cambiamenti hanno una accelerazione potente del suo manifestarsi. Il mercato cambia nel giro di brevissimo tempo. Una strategia che ha avuto successo un anno, può dimostrarsi perdente l'anno successivo. Grazie alle tecnologie della comunicazione i professionisti del marketing attribuiscono valori culturali a prodotti, servizi ed esperienze e fanno in modo che i consumatori siano convinti che i loro acquisti siano intrisi di significati culturali (Rifkin, 2000).

L'evoluzione della tecnologia ha reso possibile lo sviluppo di prodotti che negli anni passati non si sarebbero potuti nemmeno immaginare, quali la posta elettronica, i telefoni cellulari, i computer gli smartphone, i portatili, gli Ipad. Questi strumenti stanno cambiando il modo di acquistare, il modo di approcciare il cliente, stanno cambiando il mondo ed il modo di lavorare, di fare lead generation, engagement e fidelizzare, di molte imprese del fashion retail.

La disamina del processo evolutivo del marketing dal modello classico al marketing dei giorni nostri pone dunque un interrogativo: come può dunque oggi il marketing definire nuovi modelli e pianificare nuove strategie per fronteggiare le sfide poste dai nuovi contesti di mercato, dai nuovi paradigmi culturali e dalle nuove sfide tecnologiche?

La risposta è, attraverso un paradigma di marketing che non agisca su pezzi di sistema in modo parziale e con soluzioni frammentarie ma che agisca con uno

sguardo di insieme e con un modello in grado di dominare il campo delle nuove sfide che provengono dalla trasformazione del consumatore, dalla rivoluzione tecnologica, dall'aumento della competitività e dalla globalizzazione di una economia interattiva ed interconnessa basata sui servizi. Un modello di business caratterizzato da strategie multicanale che integrano nel marketing mix i più moderni strumenti ed opportunità offerti dalle nuove tecnologie. Le imprese eccellenti sulla base di tutto ciò, stanno migliorando i propri sistemi di informazione, di analisi e di collegamento con il cliente proprio sotto il profilo del marketing. Esse fanno in modo che i clienti collaborino alla definizione dei propri bisogni e dei prodotti in grado di soddisfarli ed esse sono disponibili a realizzare offerte flessibili; nell'impresa moderna nasce il prosumer, il mito del moderno centauro. In breve tempo, grazie anche alla convergenza tecnologica, la rete è diventata un mezzo fondamentale del marketing, in grado di produrre e veicolare informazioni sui prodotti e sui servizi dell'impresa a basso costo.

Joseph Pine e James Gilmore, due specialisti del marketing dei beni di consumo, affermano che «siamo passati dalla vendita del prodotto, a quella del servizio, per entrare nella experience economy e questa logica sta entrando nelle aziende di ogni settore: che si tratti di produzione o di distribuzione, di beni o di servizi.

Le imprese attraverso il marketing devono coordinare tutte le attività proprio come se fossero i "produttori" di un evento finalizzato a creare, per ogni cliente, un evento memorabile. Ciò presuppone la conoscenza di ogni singolo cliente, delle sue esigenze, preferenze, aspettative. Prima dell'esperienza, dunque, la conoscenza del singolo "individuo" è al centro della trasformazione in atto nell'era dell'interconnessione. È ben chiaro che la rivoluzione sta nell'interconnessione portata da Internet e nella convergenza tecnologica. Dietro tutto ciò però vale sempre la pena di ricordare che ci sono le persone che comunicano, si incontrano, condividono risorse e conoscenze, che costruiscono relazioni, più per esigenze "personali" che professionali, pertanto le aziende più lungimiranti hanno sempre incoraggiato la partecipazione attiva dei clienti, coinvolgendoli nello sviluppo dei prodotti, dei servizi e di nuove possibili soluzioni perché si tratta di una strategia che consente di fidelizzare il cliente. Sia perché è possibile instaurare una learning relationship, quella relazione, cioè, attraverso la quale impariamo da ciascun cliente

come personalizzare e migliorare la fornitura e attraverso la quale riusciamo a mettere il cliente nella condizione di considerare un'esperienza carica di simboli l'acquisizione di un nostro prodotto (Caruso, 2004).

3.2.2. Verso un nuovo approccio di marketing per il retail: la multicanalità

In questo scenario è diventato di importanza fondamentale un ripensamento del modello di marketing che offra una visione d'insieme, organica e coerente, che conduca ad un approccio unico all'interno dell'azienda ed in tutte le sue funzioni (amministrazione, marketing, ricerca e sviluppo, customer care, logistica, comunicazione) attraverso una logica sistemica che migliori le performance, aumentando l'efficacia, l'efficienza e l'economicità.

E' necessario dunque per i marketers progettare, sviluppare e gestire un complesso intreccio di relazioni reali e digitali in funzione degli obiettivi che l'azienda desidera raggiungere e che non possono più essere considerate separatamente. La varietà di canali e con essi di aree concettuali che compongono il nuovo ecosistema necessitano dunque di una integrazione poiché questo è efficace solo se questa integrazione esiste in tutte le sue parti. La realtà dell'era digitale è fatta di *information cloud* che mette sullo stesso livello, l'azienda, lo stilista, il cliente e il fan più sfegatato pertanto è necessario riconcettualizzare il modello di marketing in sé, compiendo razionalizzazioni sui risultati ottenuti di volta in volta e puntando su quegli aspetti che si sono mantenuti stabili in tutti i paradigmi di marketing fino ai giorni nostri.

Il principale elemento di stabilità, seppure con varie sfumature, è la *centralità del cliente* che rappresenta il presupposto di ogni approccio di marketing fino ai giorni nostri seppure vi è stata una trasformazione del ruolo del cliente nel tempo: nei modelli tradizionali il cliente infatti è un target obiettivo che passivamente subisce la proposta di prodotto definita dall'azienda ma nel tempo il consumatore è divenuto parte attiva nella scelta di partecipazione alla creazione del valore e questo porta un elemento di forte differenziazione rispetto al passato poiché cambia la relazione tra il cliente e l'impresa che deve comprendere e valorizzare l'eterogeneità dei clienti per massimizzarne la soddisfazione (Khan, 1998).

A tutto questo si aggiunga che mentre prima le diversità di preferenze d'acquisto erano considerate solo in relazione alla produzione di beni e servizi oggi grazie alla multicanalità anch'esse diventano importanti ai fini della definizione della strategia pertanto oggi la differenziazione si basa sulla personalizzazione dei servizi e sulla condivisione della natura esperienziale della marca che non si sostanzia più solo a livello di singolo consumatore ma anche a livello di collettività. Anche questo fenomeno è un elemento di forte discontinuità rispetto al passato poiché attualmente le aziende del fashion retail si misurano con luoghi di generazione del valore nuovi: blog, comunità, fenomeni di aggregazione online ed offline che generano valore e significato di marca nelle esperienze e nella quotidianità dei consumatori.

Dunque la molteplicità di prodotti, servizi, la multicanalità unitamente a questa nuova generazione di valore da parte di una collettività di consumatori e il bisogno di una relazione più ampia tra azienda e consumatore, creano la necessità per le aziende del retail di porre un nuovo modello di marketing come perno dell'intero processo di creazione del valore (Calder & Malthouse, 2003) che presenta le seguenti caratteristiche:

- ✓ Il marketing è integrato nella strategia complessiva dell'azienda e offre un modello in cui l'elemento fondante è la conoscenza del cliente. Una conoscenza intesa non solo in termini di soddisfazione dei suoi bisogni ma in senso più ampio in termini di comunicazione, localizzazione degli accessi, informazione ed una modalità della transazione e sua localizzazione che porta ad una esperienza di marca personalizzata per il cliente. In questo modo le esperienze del cliente seppure nei diversi canali contengono un *fil rouge* ed una loro unicità.
- ✓ Il compito dell'azienda è quello di mettere a disposizione del cliente un insieme di informazioni, relazioni, strumenti, reti ed occasioni affinché il consumatore assuma un ruolo attivo e contribuisca autonomamente alla co-creazione di una propria esperienza d'uso.
- ✓ Il marketing deve tradurre il modello di business in una esperienza di valore per il cliente.
- ✓ Ruolo centrale del brand nella relazione con il cliente. Il brand rappresenta la rappresentazione del tipo di esperienza che il cliente può avere

nell'interazione con l'azienda attraverso tutti i vari touch point. Creare un rapporto di fiducia del consumatore con il brand porta con sé il bisogno di un forte coinvolgimento del consumatore stesso nella creazione del significato stesso della marca, che assume una forte connotazione esperienziale.

- ✓ L'esperienza si crea attraverso i molteplici touch point e la loro gestione integrata in una modalità assolutamente interattiva e personalizzata. In questo modo il canale serve il cliente e non è solo a supporto dei prodotti o servizi offerti dall'azienda.
- ✓ Per la realizzazione del valore e di una esperienza che sia attraente, l'azienda deve avvalersi non solo di competenze e risorse interne ad essa ma anche di una rete esterna. La rete è composta da vari partner, fornitori ma soprattutto dai clienti che con la loro partecipazione produttiva, dinamica ed efficace possono completare l'offerta attraverso la produzione di informazioni, lo sviluppo di soluzioni innovative o attraverso la promozione del brand nei blog, nei network o nelle comunità. I clienti non devono pertanto solo produrre reddito per creare valore bensì possono da soli o in modo aggregato creare nuovo valore rinforzando il brand dandogli nuovi significati in relazione a specifici target.
- ✓ L'attività di marketing non si rivolge solo alla base clienti ma anche alle altre categorie di consumatori alla quale la base clienti è legata per generare un profitto.

Il cliente è dunque il soggetto centrale da cui partire per la creazione di valore attraverso un rapporto di collaborazione in cui il consumatore fornisce idee e potere d'acquisto mentre l'azienda fornisce software, piattaforme ed informazioni in un legame profondo in quanto la motivazione dei clienti è legata all'entusiasmo che riversano sul brand grazie ad esperienze sempre più personalizzate. In questo rapporto, l'interazione multicanale tra aziende e consumatori è il vero luogo di creazione di valore e per questo motivo è necessario trasformare radicalmente la percezione del ruolo del cliente che porta a cascata a definire in modo molto chiaro e netto cosa vuol dire co-creazione di esperienza di marca personalizzata e multicanale nel nuovo modello di marketing.

Innanzitutto dunque va definito il concetto di co-creazione di valore.

La co-creazione di valore è quel *processo di scambio, continuo e dinamico, tra l'azienda ed i suoi clienti per trasformarli in partecipanti attivi, in ogni fase del processo di produzione, tramite il loro coinvolgimento, affettivo e cognitivo, con la marca e con l'azienda* (Boaretto, Noci, & Pini, 2011).

Una azienda del fashion retail che vuole declinare operativamente il paradigma di marketing deve quindi innanzitutto sviluppare ambienti e luoghi di co-creazione e deve tenere in conto che non tutti i co-creatori hanno le stesse motivazioni, aspettative e pertanto lo stesso grado di coinvolgimento. Solo attraverso questi presupposti è possibile stabilire come, quando e quale tipo di clienti coinvolgere nella co-creazione di esperienze di marca personalizzate e multicanale in cui l'esperienza è l'elemento fondante che si trasforma in legame tra il cliente ed il brand.

L'esperienza per sua natura può essere di vario tipo, positiva o negativa, di diversa intensità, debole, forte o tiepida, a tutti i livelli aziendali coinvolti direttamente o indirettamente, in ogni fase del processo di acquisto o del momento dell'uso. E' nell'interesse dell'azienda mettere in campo azioni e presupposti perché questa esperienza sia la migliore possibile, poiché solo in questo modo quell'esperienza si traduce in valore per l'azienda con conseguenze di engagement, fidelizzazione, co-creazione.

Pertanto una azienda che voglia creare esperienze di valore potrà fa leva su elementi quali le *interazioni*, cioè una relazione a due vive (azienda-cliente) costante e continua che vede entrambi i soggetti co-creatori, i *punti di contatto*, cioè i punti in cui gli attori si toccano ma che sono sempre meno controllati dall'azienda, basti pensare ai touch point quali blog, forum, community, sempre più controllate e sbilanciate verso i clienti e i non clienti che dall'azienda, la *multisensorialità* ed infine le *emozioni* che coinvolgono i clienti cognitivamente ed emozionalmente a seconda degli usi e del prodotto in sé.

Di fatto sarebbe un errore pensare di creare un'esperienza prestabilita e definita *ex ante* dall'azienda stessa poiché l'esperienza contiene sempre un *quid* di personale che varia a seconda della persona, del momento e del suo vissuto personale; la "personalizzazione la fanno le persone e non le aziende" (Morace, 2013).

L'azienda deve dunque pensare in modo olistico ed interattivo alla gestione delle relazioni con i clienti agendo sull'intero sistema di relazioni ed interazione attraverso cui il consumatore si appropria della sua esperienza, una relazione che si concretizza quando questi comprende di essere l'attore centrale del suo processo di consumo. E' perciò necessario che il cliente si costruisca personalmente la sua esperienza interagendo con altre persone e con l'azienda.

Questo tipo di approccio presuppone un abbattimento delle barriere tra offerta e mercato: “ in futuro non ci sarà più un confine fra produttori, retailer e consumatori; ma alleanze fluide per definire assieme concept di prodotto, caratteristiche del packaging, campagna pubblicitaria, format distributivi e gestione del punto vendita” (Bialas, 2005).

In letteratura diversi autori (Bettencourt, 1997; Honebein & Cammarano, 2006) hanno classificato i clienti in base al “potenziale di co-creazione”, Boaretto, Noci e Pini (2009) in particolare tentano una sintesi tra i vari modelli introducendo una classificazione delle diverse categorie di co-creatori sulla base di aspetti di natura motivazionale che consentono di individuare le modalità attraverso le quali è possibile, per l'azienda, chiedere l'impegno a parte dei diversi profili di co-creatori.

I profili sono vari e possono essere definiti schematicamente: ci sono *i collaboratori*, che sono quelli con il più alto coinvolgimento e propensione alla co-creazione *i creatori*, per semplificare, sono coloro che svolgono attività di co-creazione per una utilità personale, ci sono *i partecipanti*, sono più gregari ed attraverso il coinvolgimento attestano e meno la loro appartenenza al gruppo sociale, vi sono poi *i tester*, che sviluppano una relazione con l'azienda per la soluzione di problemi specifici o il miglioramento dei servizi o prodotti, *i visitatori* infine, sono i co-creatori più tiepidini, il loro comportamento è orientato ad ottenere informazioni o suggerimenti rispetto a qualcosa di loro interesse e non sviluppano relazioni profonde con i brand.

Questa classificazione è una cartina di tornasole ed aiuta a considerare il diverso grado di coinvolgimento dei clienti nell'attività di co-creazione che si manifesta in diverse modalità ed attraverso un insieme di canali articolati e spontanei.

Ai fini del modello di marketing, infine, è importante definire in quale fase della catena del valore si desidera il coinvolgimento del consumatore; nella fase di

sviluppo dei nuovi servizi o prodotti, il cliente può essere considerato fonte funzionale dell'innovazione (Von Hippel, 1988) ed essere coinvolto fin dalle fasi di generazione delle idee propedeutiche a creare il prodotto finale, operativamente le aziende possono mettere a disposizione uno spazio web per i progettisti o mettere in piedi un concorso ai fini del loro coinvolgimento; il cliente può essere coinvolto nella *produzione*, per le aziende il cliente-utilizzatore coinvolto in questa fase è un potenziale sempre più strategico utile per evitare errori e sprechi di risorse; ed infine il coinvolgimento nel *marketing*, poiché il cliente è una fonte non solo di idee ma anche uno strumento di amplificazione della comunicazione aziendale.

Rispetto alla fase relativa al *consumo* si fa riferimento a quanto già visto in termini di *customer experience*.

Ma l'esperienza di marca si crea con non solo con l'interazione con il singolo ma anche e soprattutto nell'interazione con i gruppi e le comunità indipendentemente da come si siano formate e formalizzate. Questo fenomeno pone dunque un ulteriore elemento di criticità per le aziende che cominciano ad interrogarsi sul come portare a loro vantaggio la creazione di esperienze di marca per il cliente all'interno di questi raggruppamenti sociali, attraverso strategie e programmi da creare *ad hoc* per gestire queste comunità di marca. Il piano di marketing deve prevedere dunque anche strategie per la creazione e gestione di comunità proprio perché il consumatore non è solo un passivo ricettore di informazioni ma è attivo nell'interpretare le comunicazioni, i messaggi, mediandoli con il suo vissuto e le sue esperienze e attribuendo quindi nuovi significati al brand. Le comunità di individui dunque interpretano i valori del brand, li ridefiniscono criticamente e creativamente. Pertanto il marketing dopo aver comunicato i valori del brand attraverso i touch point è chiamato a monitorare in che modo vengono interpretati e vissuti soggettivamente dai clienti nell'atto di consumo come attivo costruttore del senso del brand.

Questo fenomeno determina una trasformazione del paradigma di marketing che passa dal tradizionale approccio *one to one*, che presuppone la conoscenza specifica di gusti e preferenze di quell'individuo singolarmente preso e segmentato fino allo spasmo e che conduce ad una offerta specifica, ad un approccio *many to many* attraverso cui il nuovo paradigma impara ad analizzare l'individuo unitamente alle sue interazioni ed interconnessioni globali poiché il nuovo consumatore non è più

isolato, grazie alla tecnologia, in particolare quella web, ha la possibilità di interagire con migliaia di persone, per confrontare prezzi, chiedere opinioni, interagire con altri consumatori, confrontare le informazioni ufficiali con quelle degli utenti più libere e vere. E' dunque fondamentale per le aziende utilizzare il dialogo con queste nuove forme e contesti sociali attraverso l'utilizzo di specifici strumenti che abilitino le interazioni all'interno della comunità, attraverso l'uso di determinate leve che ne consentono la gestione ed infine attraverso le competenze necessarie per sostenere il funzionamento delle comunità. Il nuovo approccio di marketing coinvolge dunque tutte le funzioni e i ruoli aziendali deputati a gestire e ad erogare valore lungo tutti i diversi punti di contatto tra l'azienda ed il cliente, coinvolge nel processo di creazione del valore anche le comunità e i network che diventano soggetti necessari per la co-creazione di valore (Pini, 2009; 2010) e si basa sul ruolo attivo del cliente non solo nell'esperienza partecipata della marca ma anche nella determinazione del suo valore che si sviluppa in una logica di costruzione dell'esperienza di marca "multicanale".

Quest'ultimo è uno degli elementi maggiormente caratterizzanti del nuovo approccio nonché un elemento di forte unicità nelle sue condizioni di partenza proprio perché la relazione con il mercato e la creazione del valore prendono le mosse dalla costruzione di una molteplicità di punti di contatto.

Con l'avvento delle nuove tecnologie, con la rivoluzione di Internet nel vissuto quotidiano e con i processi di convergenza tecnologica, la multicanalità sia dal punto di vista tecnologico (reti e punti di accesso) sia dal punto di vista del marketing (punti di contatto tra la marca ed il cliente) diventa sempre più un approccio strategico per le aziende del fashion retail.

La formulazione di una strategia multicanale per un brand trova sicuramente il suo incipit nella determinazione del tipo di esperienza che si vuole offrire al proprio cliente e parte dai valori della marca, dal profilo del consumatore, dell'intero cluster di clienti e sull'apertura alla co-creazione da parte di soggetti interni ed esterni all'azienda. Nel definire il mix di canali è necessario partire poi dalla definizione della sequenza dei canali che un cliente potrebbe usare per arrivare a conclusione di una attività. Il metodo più utile è quello di stabilire un certo numero di alternative possibili intorno alle quali costruire l'esperienza e questo è tanto più preciso quanto

più si conoscono i comportamenti dei clienti in target ma anche del tipo di supporto tecnologico utilizzato prioritariamente.

La scelta del mix di canali dipende inoltre dagli obiettivi che il marketing si pone come prioritari e che possono essere racchiusi in due grandi raggruppamenti e cioè quelli legati all'aumento del valore del brand e a quelli di comportamento vale a dire legati allo stimolo di specifiche risposte da parte dei cluster di clienti in relazione alla prova, all'acquisto o al riacquisto di un prodotto, di un servizio o di una marca (Arikan, 2008).

I canali sono quindi usati dall'azienda per trasmettere i loro messaggi di marketing e per raccogliere risposte dal mercato (Boaretto, Noci, & Pini, 2009) queste finalità possono essere congiuntamente perseguite dall'azienda che predispone un mix di canali e i giusti contenuti. Naturalmente questa scelta è soggetta a mutazioni, trasformazioni nel tempo in un logica di dinamismo, qualora cambino i comportamenti dei consumatori o si trasformino ed evolvano le tecnologie. Inoltre nella definizione dei punti di contatto da sviluppare l'azienda deve sempre più utilizzare canali non sempre sotto il suo controllo quali social network e comunità prestando molto attenzione alle trasformazioni di valore del brand possibili in questi contesti.

Appare ovvio quindi come non si possa strutturare il mix di canali più idonei alla *branded experience* se prima non si sia definita la situazione di partenza e le sue criticità in relazione alle finalità di mercato e di comunicazione dell'azienda.

Una delle criticità di un approccio multicanale sulla quale il brand deve lavorare per farlo diventare un punto di forza è certamente il fatto che i clienti sono sempre più alla ricerca di una *seamless experience* ossia di una esperienza senza discontinuità che gli consenta di fare la stessa esperienza unica e valoriale indipendentemente dal punto di contatto con cui interagisce con l'azienda, dal canale utilizzato, dalla tecnologia che lo abilita al servizio o prodotto richiesto.

Grazie ai processi di convergenza tecnologica oggi più di ieri, è possibile creare una *seamless experience* ed il cliente si può collegare all'azienda nel tempo che desidera, per le informazioni che gli servono, con gli strumenti che preferisce, attraverso i canali che predilige.

Naturalmente il passaggio ad una logica multicanale per la costruzione di una relazione con il cliente comporta non poche difficoltà poiché più aumentano i punti di contatto, più aumenta la difficoltà di definire obiettivi e funzionalità per ogni canale e più aumenta la complessità nella gestione dei canali stessi. Inoltre il valore della multicanalità come approccio strategico non è dato dal numero di canali più o meno imponente che l'azienda decide di aprire per costruire la relazione con i clienti ma è necessario che le aziende utilizzino approcci di convergenza che integrino e semplifichino i contributi di ogni singolo canale. L'impresa deve prima strutturare un processo di analisi delle esigenze dei clienti e conseguentemente si definiscono un certo numero di canali integrati ed aperti ad attività di co-creazione.

Nell'ambito dell'integrazione di canale, l'azienda deve valorizzare le sinergie tra le diverse esperienze di canale, creando dei legami esperienziali nella sua offerta (Boaretto 2009). La definizione di un processo di marketing multicanale basato sull'esperienza di marca e sulla apertura alla co-creazione è quindi la condizione principe dell'applicazione del nuovo paradigma di marketing che si compone di varie fasi che sono innanzitutto l'*analisi del cliente* che non avviene più attraverso ricerche di mercato e con analisi di tipo quantitativo e qualitativo, ma avviene in modo diretto con la presenza attiva nei forum, nei blog, nei social network e nelle community nei quali i clienti manifestano il loro essere, condividono le esperienze d'uso o quelle emotive e permette alle aziende di avere una visione diretta della dimensione esperienziale e della co-creazione e questo determina per l'azienda una rivoluzionaria ed innovativa relazione con il mercato. Vi è poi la fase della *progettazione dell'awareness* attraverso una presenza continua e costante nei contesti e nei diversi canali in cui si sviluppano esperienze, condivisioni e conversazioni ed attraverso contenuti che tengano conto del contesto attraverso cui quei contenuti saranno fruiti dai clienti lungo tutti i diversi punti di contatto. La fase dell'*engagement* è una fase molto importante del nuovo paradigma di marketing, il cuore dello stesso, in quanto in questa fase vi è il coinvolgimento attivo del cliente attraverso la condivisione di contenuti e la promozione di valori di marca ed esperienza di marca definendo il ruolo del cliente come quello di co-creatore di valore del brand sia dal punto di vista della produzione e della fruizione sia della comunicazione, amplificata dall'uso delle nuove tecnologie. C'è poi un' ulteriore

fase in cui l'azienda può valutare il coinvolgimento del cliente in attività di co-creazione ed è la fase della *generazione dell'esperienza d'acquisto* nella quale il cliente può partecipare alla personalizzazione dei prodotti o servizi, o può essere coinvolto nella fase di produzione o di testing. Il coinvolgimento può avvenire grazie alla tecnologia e su diversi canali ad esempio attraverso spazi web appositamente predisposti. Infine vi è la fase dello *sviluppo e stimolo delle conversazioni* al fine di stimolare ulteriormente l'engagement da parte del cliente al fine di veicolare e potenziare il valore dell'esperienza della marca attraverso il coinvolgimento attivo dei clienti. Si crea un effetto di amplificatore che consente di diffondere i valori della marca e la sua esperienza d'acquisto attraverso vari ambiti e canali.

Il nuovo processo di marketing evidenzia dunque un punto di rottura e di grande discontinuità rispetto al passato poiché vede nei punti di contatto il nascere di ruoli diversi degli attori coinvolti che ora sono parte attiva e co-creativa del processo e vede un insieme di scelte diverse anche nella comunicazione che sposta sempre più le quote di investimento dai *paid media* verso gli *owned media* ossia punti di contatto controllati direttamente come siti, social network, mobile, blog e verso gli *earned media* cioè spazi da creare grazie al passaparola qualunque sia il canale e lo strumento deputato a generarlo.

Questo cambiamento non riguarda però solo le attività di marketing ma in una ricaduta *top down* anche tutta la configurazione del modello di business aziendale con forti implicazioni gestionali.

Questo nuovo paradigma di marketing permette dunque alle aziende di affrontare le sfide definite dai nuovi contesti di mercato ed in particolare consente di conoscere la domanda cogliendone le individualità in relazione all'esperienza con l'azienda e con il brand, permette al cliente di entrare in contatto con altre persone con l'obiettivo di co-creare valore, consente di rendere più agevole l'accesso del consumatore, con ampi gradi di libertà, alla relazione con l'azienda in una logica multicanale, consente la partecipazione dei clienti in una ottica di costruzione del valore dell'offerta e costruzione di pricing flessibili e connessi al valore che il consumatore assegna ad una particolare esperienza d'uso o di consumo.

3.3. L'IMPORTANZA DI UNA STRATEGIA MULTICANALE INTEGRATA

Certamente oggi una delle maggiori difficoltà che le aziende, in particolare quelle del fashion retail, stanno incontrando nello sviluppo di una strategia multicanale è sicuramente di tipo organizzativo.

Per il settore del retail infatti costruire un modello organizzativo in grado di declinare un nuovo approccio multicanale verso il cliente è certamente un tema che riveste il carattere dell'urgenza e della necessità. Difatti l'evoluzione del consumatore che è sempre più interconnesso, informato ed esigente ha accelerato in modo significativo la moltiplicazione dei touch point tra mercato ed azienda grazie a vari canali che non sono in sovrapposizione gli uni agli altri ma un semplice completamento in termini di nuove opportunità di vendita, avvicinamento ed esperienza che si delinea in modo sempre più completo sofisticato e coinvolgente.

In questo senso le nuove tecnologie sono necessarie al consumatore che vuole un confronto ed un dialogo con l'azienda sempre più intimo ed allineato con i suoi tempi, le sue abitudini e i suoi spazi all'interno della sua giornata.

Sono vari i modelli disponibili in letteratura per rappresentare questo nuovo approccio che rappresenta la necessaria evoluzione, in un'ottica non solo multicanale ma cliente-centrica, del rapporto tra il cliente ed il brand (Iacobelli, 2013).

Prendendo spunto da questi modelli abbiamo elaborato un nostro modello che vuole, attraverso linee guida, rendere più strutturata ed emozionante l'incontro e l'interazione tra brand e cliente al fine di sviluppare una relazione più intima, interattiva e appagante con i consumers attraverso varie importantissime dimensioni. Lo abbiamo chiamato *PARUSIA* termine proveniente dal greco che indica la "presenza di Dio nel mondo materiale" quasi a voler indicare la possibilità di creare attraverso un modello organizzativo puntuale un "qualcosa di superiore" che possa permeare e sostanziare trasversalmente l'interazione tra fashion brand e mercato.

TAVOLA 3.1 – Parusia

	STORE FISICO	E-COMMERCE	WEB SITE	CONTACT CENTER	MOBILE	SOCIAL	SW/APP IN STORE
P= PREFERENZE	Garantire la dimensione della <u>preferenza</u> del canale più congeniale in funzione del momento della giornata e dello strumento più gradito al cliente per entrare in contatto con il brand						
A= ARMONIA	Garantire un' <u>armonia</u> nei diversi punti di contatto tra i valori e la promessa espressi dal brand e la sua capacità di mantenerli soddisfacendo il cliente indipendentemente dal canale utilizzato.						
R= RECIPROCITA'	Garantire una <u>reciprocità</u> nel rapporto tra cliente e brand attraverso la quale ognuno arricchisce di significato la relazione con l'altro per la costruzione ed il godimento di una experience superiore						
U= UNIFORMITA'	Garantire <u>uniformità</u> della comunicazione in tutti i canali per evitare distorsioni, cannibalizzazioni ed incomprensioni che andrebbero ad alterare la relazione tra brand e clienti.						
S= SODDISFAZIONE	Garantire una continua <u>soddisfazione</u> del cliente indipendentemente dal canale prescelto.						
I= INTERAZIONE	Garantire una <u>interazione</u> continua e sempre disponibile tra il cliente e il brand in funzione delle sue esigenze.						
A= ASSIDUITA'	Garantire <u>assiduità</u> e continuità nei flussi di scambio informativi e fisici, tra brand e cliente attraverso tutti i diversi canali di contatto.						

Fonte: ns rielaborazione da (Bernasconi & Curiotto, 2012).

In altre parole il modello serve per fare in modo che le aziende del fashion retail possano dialogare con i clienti come in un unico canale, senza distinzione di strumenti e touch point utilizzati nella relazione. Questo nuovo approccio porterà alle aziende innumerevoli vantaggi sia di tipo organizzativo, sia di business, creerà una migliore interazione con il cliente, maggiori informazioni ed un esponenziale aumento della fedeltà del cliente al brand, grazie al fatto che migliorando la relazione con il cliente si comprendono meglio i suoi bisogni e pertanto è più facile far leva su di essi per ottenere un più intenso legame da cui dipendono maggiori profitti, in un circolo virtuoso.

3.3.1 Implicazioni organizzative e gestionali

L'approccio multicanale porta con sé un ripensamento generale all'interno dell'impresa e la consapevolezza di dover sviluppare internamente ad essa una nuova organizzazione in grado di rispondere alle esigenze dei nuovi clienti; questo comporta non solo il coinvolgimento di tutta l'azienda ma anche la trasformazione di molte delle sue parti e funzioni.

L'approccio multicanale ha infatti una ricaduta nell'azienda che è molto potente sia sull'organizzazione, sia sulle competenze, sia sulla gestione dei dati e delle

informazioni; è perciò necessario che ci siano delle trasformazioni e dei cambiamenti sostanziali nella configurazione dell'azienda, per passare da un approccio di marketing tradizionale al nuovo paradigma di marketing.

Dal punto di vista organizzativo è evidente che se non vengono superati metodi conservativi delle vecchie logiche organizzative è difficile per il management operare con il nuovo approccio in una logica di creazione congiunta di valore con il cliente.

In tutte le aziende che operano secondo una logica di co-creazione di esperienza di marca e con una cultura organizzativa dipendente questo nuovo approccio, è necessario lavorare su alcuni punti fondamentali.

Il primo è la grande attenzione posta al cliente che è necessaria per poter sviluppare la co-creazione di esperienze positive, da cui discende la gran parte delle decisioni di tipo organizzativo. Questa peculiarità comporta decisamente dei cambiamenti all'interno dell'azienda come ad esempio il fatto che i manager lavorano spalla a spalla con gli operatori che gestiscono i diversi punti di contatto tra la marca ed il cliente per conoscere e quindi poter gestire, una grande mole di insights ed informazioni dei clienti utili alla co-creazione e quindi alla fedeltà del cliente stesso. Un altro punto è il fatto che il cliente è una fonte di conoscenza e di competenza e non una semplice persona a cui vendere un prodotto. Un'azienda che rispetti questo elemento deve necessariamente trasformare la sua organizzazione per favorire la partecipazione del cliente e di tutte le figure che intervengono alla creazione di valore. In particolare l'azienda deve favorire l'ascolto del cliente che diventa, per l'azienda e la sua organizzazione sistemica, una fonte di apprendimento poiché partendo dalle informazioni che egli stesso fornisce, le trasforma in competenze che poi utilizza per il cliente stesso.

Un ulteriore punto è il fatto che innovare vuol dire superare vecchi principi organizzativi, vuol dire creare all'interno dell'azienda una realtà dinamica che si adatta ai cambiamenti repentini dei tempi. Un ultimo punto è che la marca e la sua identità sono un patrimonio di tutta l'azienda e questo porta al ruolo della marca come elemento di coesione delle funzioni dell'azienda con il brand, dei consumatori con il brand e alla scomparsa della distinzione tra l'impresa ed i consumatori.

Questi quattro punti portano quindi alcune riconsiderazioni generali a partire dal mercato che è fatto di persone, perciò l'azienda non si focalizza sul prodotto ma guarda al contesto nel quale esso è usato e pone molta attenzione all'ascolto del cliente quale fonte di informazioni. Dall'applicazione di questi punti discende anche una nuova considerazione sulle persone che compongono l'azienda, che vengono viste non come parti disgiunte di un sistema ma come un unicum, come un organismo organizzato in una logica sistemica. Infine questi punti portano ad una nuova considerazione del cliente e del modo in cui si entra in relazione con lui per fare in modo che la relazione sia proficua ed apportatrice di informazioni che generano in un circolo virtuoso, come si accennava sopra, nuove competenze per l'azienda, che può metterle a favore del cliente per offrirgli un servizio sempre più rispondente alle sue esigenze.

Dal punto di vista delle competenze è possibile identificare alcune capacità che sono fondamentali per la buona riuscita di questo tipo di approccio. Esse riguardano sia skill di tipo individuale, sia di sistema, sia manageriali.

Prima fra tutte la capacità di co-creare sia all'interno che all'esterno dell'azienda unendo e fondendo le comunità esterne, con le comunità spontaneamente create all'interno dell'azienda, in modo da sfruttare la potente energia sociale in essa contenuta ed in modo da orientarla verso la creazione di nuovo valore per l'azienda ed i clienti.

Vi è poi la capacità di creare informazioni specifiche e contestuali nei vari punti di contatto in modo da sfruttare al massimo la conoscenza del cliente e dei suoi bisogni attraverso la progettazione e realizzazione di una esperienza di marca il più possibile contestualizzata dal punto di vista del contenuto, della localizzazione, degli accessi e della transazione. In questo modo le esperienze del cliente nei diversi canali sono interconnesse da un *fil rouge* che rende univoca l'esperienza. Dal punto di vista dell'organizzazione l'azienda è chiamata a definire quale tipo di informazioni sono necessarie per focalizzarsi sul cliente e quale tipo di risposta sia adeguata all'interazione specifica della situazione.

Altra competenza cruciale è la conoscenza dell'esperienza del consumatore che è completamente legata a quella dell'operatore all'interno dell'azienda con cui lui entra in contatto. L'esperienza lungo tutti i punti di contatto va costruita facendo in

modo che ogni singolo operatore che entra in contatto con il consumatore sia in grado di cogliere le aspettative del cliente, che sappia gestirle, che sappia supportarlo in tutte le aree di relazione messe a sua disposizione, in modo univoco, indipendentemente da quale sceglierà. Dal punto di vista organizzativo tutti gli operatori devono essere preparati e competenti in modo da creare una esperienza di valore, grazie alla diffusione di un approccio alla gestione del cliente nel quale sia presente e forte la percezione del flusso di esperienza che caratterizza la relazione cliente-azienda e nel quale siano superate le barriere di tipo tecnico e funzionale a favore di un approccio comune.

Dal punto di vista delle informazioni infine per le aziende che abbracciano il nuovo approccio vi è la possibilità di avere una serie di informazioni e dati sul cliente che consentono di aumentare la qualità della relazione con lui, consentono di capire quale sia la migliore strategia da adottare e consente di aumentare la capacità dei dipendenti di operare secondo una logica cliente-centrica. Tutto ciò è possibile se le informazioni recepite sono ben organizzate secondo nuove modalità e nuove definizioni dei segmenti di mercato che presuppongono una conoscenza del cliente non solo per grandi numeri ma secondo una logica aggregata e contestualizzata delle elaborazione di dati demografici e comportamentali. Questa particolare *knowledge* di base è composta di dati organizzati quindi, in modo aggregato, con informazioni di tipo individuale e di tipo esperienziale. Un elemento determinante per la buona riuscita di questo sistema di informazioni sul cliente è che sia costruito secondo una logica multicanale (direct marketing, blog, social, advertising, call center, eventi, tv digitale, sito, e-commerce, venditori) in modo da tesaurizzare le informazioni raccolte attraverso i molteplici punti di contatto. Diceva O'Reilly (2005): gli utilizzatori aggiungono valore. Tuttavia solo una piccola percentuale di loro si prende la briga di aggiungere valore in modo esplicito. Per questo motivo le aziende devono predisporre sistemi per aggregare i dati sugli utenti e costruire essi stessi valore.

CAPITOLO IV

4. BRAND IDENTITY: DA UN BUON APPEAL AD UNA ELEVATA AWARENESS. IL CASO LUIGI BORRELLI⁸

Nel settore della moda il livello di pressione competitiva è sempre maggiore e spinge le imprese del fashion retail a riconcettualizzare il loro approccio di marketing per ritrovare nuove fonti di creazione di valore per la domanda.

Uno dei principali strumenti utilizzati dalle aziende più lungimiranti del fashion retail per differenziarsi ed aumentare il proprio vantaggio competitivo è attualmente l'approccio multicanale inteso come pianificazione e strutturazione strategica dei punti di contatto sia fisici che multimediali, al fine di creare, per il cliente, un'esperienza di valore.

La moda è un termine che utilizzato in senso assoluto fa riferimento all'ambito dell'abbigliamento e rientra nell'articolato mondo della comunicazione non verbale. Il sociologo canadese E. Goffman sostiene che l'abito, oltre che coprirsi, una volta indossato, diventa un veicolo di senso, che va ad influenzare le interazioni sociali con gli altri individui. *“(.) il valore protettivo delle vesti cede il posto a quello simbolico distintivo”* (Galimberti, 2007).

Le motivazioni che spingono all'acquisto di un capo non sono quindi unicamente dettate dal bisogno unicamente funzionale di coprirsi, ma derivano anche da motivi di ordine sociale, personale e per le loro valenze simboliche.

⁸ Questo materiale è preparato specificamente per la Tesi di Dottorato in Scienze Aziendali. Le opinioni espresse rappresentano l'interpretazione e l'analisi di dati di pubblico dominio o divulgate dai responsabili nell'azienda esaminata. Si ritiene che le fonti di informazione su cui si basano i nostri materiali siano affidabili e abbiamo applicato il nostro miglior giudizio professionale ai dati ottenuti.

Da qui il fatto che *“le aziende della moda non vendono semplicemente oggetti per coprirsi, ma cercano di proporre ai clienti uno stile di vita, un modo di essere”* (Cappellari, 2008).

Il modello di business utilizzato fino a poco tempo fa dalle aziende del retail vedeva nello store l'unico punto di contatto, quello più importante, con il cliente, cioè il luogo fisico in cui il consumatore poteva reperire il prodotto, conoscerlo e acquistarlo. Un luogo fisico che nel tempo si è arricchito però anche di una valenza emozionale con l'intento di trasmettere non solo le caratteristiche del prodotto, ma anche l'identità e il valore che caratterizza il brand.

Pertanto, dalla semplice comunicazione legata al prodotto, negli anni si è passati a utilizzare i punti vendita come luoghi in cui coinvolgere l'utente finale anche dal punto di vista emotivo e sensoriale, in modo che la fidelizzazione del cliente non sia frutto solo di una relazione commerciale, ma sia anche risultato di una condivisione di valori ed esperienze (Castaldo & Mauri, 2005).

Questo il modello di business utilizzato anche dal brand Luigi Borrelli fino a pochi anni fa. Ma vediamo quali sono le origini del marchio, la struttura aziendale, il mood e la *value proposition* del brand.

Nel 1904 Anna Borrelli comincia a lavorare nel laboratorio di camicie da uomo di sua zia dove apprende l'arte di confezionare capi sartoriali; arte fatta di dettagli quali una “mouche” perfetta, la cucitura del collo o la celeberrima camicia arricciata napoletana. Con cura, abilità e inventiva Anna nel 1928 riesce ad aprire un piccolo atelier per un ristretto numero di clienti “affezionati”; negli anni '40 viene affiancata dal figlio Luigi, cui trasmette tutti i segreti del mestiere. Con Luigi l'impresa di famiglia comincia a svilupparsi puntando esclusivamente sulla cura maniacale per la lavorazione dei propri prodotti. Ancora oggi, Luigi racconta delle volte che ha osservato i dettagli dei prodotti dei concorrenti prontamente ‘studiati’ e messi in produzione. Si ricorderà, peraltro, che sono anni di grande fiducia verso il ‘prodotto industriale’, eppure, in controtendenza, le attività si sviluppano; nel 1957 nasce la “Luigi Borrelli ” quale primo embrione di laboratorio industriale.

Vittorio Emanuele insignì la Maison Luigi Borrelli di fregiarsi del titolo fornitore della Real Casa di Savoia iscritto al registro fornitore reale con Il n° 16. Questo è quanto raccontato nel sito, dal brand, ai suoi clienti. Luigi Borrelli è dunque un

marchio storico che affonda le sue radici nella storia ultracentenaria napoletana. Il brand porta il nome del fondatore e profuma di storia, di artigianato e di made in Italy.

Nel tempo l'azienda è cresciuta costantemente movendosi in un contesto complessivamente positivo per il marchio. Pur in questa felice situazione emergono nel tempo aree di debolezza dovute all'evoluzione dei consumi in un'onda decrescente a partire dal 2008 che ha decretato per l'azienda l'attuazione di nuove strategie di riposizionamento. L'uso delle tradizioni, la valorizzazione della sfera affettiva hanno l'obiettivo di creare un rapporto intimo con i propri clienti grazie ad un mondo di valori che fa leva sulla riscoperta di sensazioni semplici e vere che ha portato l'azienda napoletana da un buon appeal sui consumatori ad una brand awareness in continua crescita.

4.1. DALL'EVOLUZIONE DELL'IMMAGINE ALL'EVOLUZIONE DEI CANALI

Per le imprese del fashion retail esistono diverse modalità con cui far arrivare i prodotti sul mercato: con un canale di vendita diretto o indiretto e con una tipologia di punto vendita (monomarca, multimarca, outlet, concept store, corner, e-commerce) e la scelta dipende dagli obiettivi prefissati e dalle caratteristiche della domanda.

La scelta dunque deve essere ponderata tenendo conto dell'intero network commerciale: è importante che vengano creati elementi di integrazione e continuità tra i diversi store, in modo da creare un'immagine del marchio omogenea, riconoscibile dal cliente e che non si contraddica a seconda del canale di vendita in cui viene presentata (Moore, Birtwistle , & Burt, 2004).

Date queste premesse, la rete dei punti vendita di un marchio d'abbigliamento costituisce parte integrante della progettazione del valore ed è pertanto necessaria una profonda pianificazione della strategia retail prima che essa venga messa in atto. Questo è stato chiaro al brand Luigi Borrelli che ha saputo progettare gli store, esplicitando le origini del brand, sapendo mettere in luce l'identità, i valori e la mission del brand stesso. Dal punto di vista strategico una volta esplicitata l'essenza del marchio, questo è stato posizionato rispetto ai competitor e si è proseguiti nel

ridefinire il consumatore target a cui il brand si voleva rivolgere, gli obiettivi del brand e in che modo il brand ha concorso per raggiungerli. Definite queste caratteristiche di base, l'azienda ha progettato e ampliato i canali di vendita. Tutte le decisioni relative ai singoli punti vendita e al successivo e-commerce sono state prese in un'ottica multicanale che è una strategia di arrivo sul mercato che garantisce molti vantaggi, ma che d'altra parte riserva anche dei rischi e delle sfide. E' stato di fondamentale importanza nella progettazione, l'integrazione dei diversi canali di vendita, fisici e digitali per avere una visione completa del comportamento del cliente.

4.1.1. Un cambiamento ben pianificato attraverso un piano di marketing strategico ed il coinvolgimento del cliente per una eccellente customer experience

E' sempre stato chiaro dunque al brand che la transizione verso un approccio multicanale e la sua corretta gestione sono le misure determinanti per battere la concorrenza. Grazie ad una valutazione complessiva dello stato dell'azienda, dei suoi punti di forza e di debolezza e la sua posizione rispetto alla concorrenza, la dirigenza del brand ha guidato l'azienda verso un nuovo approccio di marketing.

Il piano di sviluppo del brand Luigi Borrelli ha preso dunque le mosse dalla individuazione dei punti di forza e di debolezza del brand che ha consentito ai vertici di valutare la strategia che si è poi indirizzata verso un approccio multicanale.

Le azioni dell'azienda sono state dettate dal piano di marketing, che comprendeva quindi, una solida analisi dell'azienda, della concorrenza e dei clienti. Il sommario del piano di marketing conteneva: analisi swot, obiettivi, tappe fondamentali, mercati target, gamma di prodotti, strategia di vendita, strategia di comunicazione, piano d'azione strategico. Il piano sviluppato ha confermato e convalidato nel tempo la direzione in cui portare l'azienda. E' stato importante riconoscere che il piano rappresentava la guida per il cambiamento e che doveva essere dinamico, adattarsi ai mutamenti del mercato ed evolversi con essi. Per questo motivo è stata data grande priorità alla tecnologia poiché essa è ritenuta un fattore di successo per l'azienda che è consapevole di averne bisogno ed è consapevole che i clienti la esigono. L'azienda ha anche ben compreso però che essa da sola non basta per differenziarsi ma che il

fattore tecnologia deve essere accompagnato da ottime partnership e dal coinvolgimento dei clienti. Ecco perché le misure fondamentali prese dall'azienda per promuovere il cambiamento sono state quelle di affiancarsi ad un solido partner tecnologico e coinvolgere i clienti, in modo da farli diventare un fattore determinante del successo aziendale.

La proposta di valore del brand Borrelli consiste perciò nell'affiancare i clienti per aiutarli ad ottenere un vantaggio nella relazione, entrando personalmente in contatto con loro, anche ad esempio durante gli eventi semestrali e orientando il loro coinvolgimento personale. Il coinvolgimento del cliente è la chiave del successo. Le relazioni con i clienti sono per il brand importanti quanto l'uso della tecnologia che viene usata proprio per accelerare e potenziare la relazione. Molta cura è destinata dal brand dunque alla creazione di rapporti solidi basati sulla fiducia e sulla comprensione e per fare ciò è vitale entrare in contatto con il cliente al momento giusto per influenzare il processo di engagement.

In buona sintesi le strategie fondamentali che hanno guidato il brand sono state:

- ✓ Avere un piano, una guida per raggiungere la destinazione sperata. Aver fatto un inventario dei propri punti di forza, delle proprie debolezze e del mercato per valutare dove andare e il modo in cui arrivarci. Allo stesso tempo si è riconosciuto che un piano non può essere rigido e deve sapersi adattare ai mutamenti del mercato.
- ✓ Aver pensato in modo strategico utilizzando la multicanalità che si compone in ugual misura di strategia e messa in atto.
- ✓ Aver richiesto un aiuto esterno attraverso la collaborazione di un partner tecnologico che ha saputo organizzare un perfetto multichannel management ed un'azienda di consulenza esterna che ha offerto una visione imparziale dei punti di forza e di debolezza dell'azienda, della sua posizione sul mercato e raccomandazioni per raggiungere gli obiettivi.
- ✓ Aver coinvolto i clienti ed aver compreso che le informazioni ricevute da loro sono un potente strumento di vendita. Si devono ascoltare i clienti e si devono trasformare le informazioni ricevute in competenze per l'azienda stessa che le usa poi per offrire un migliore servizio al cliente. L'impegno

consiste nel mantenere un dialogo continuativo con il mercato in cui l'azienda è posizionata.

- ✓ Aver compreso l'importanza del coinvolgimento dei dipendenti poiché nessuno meglio dei dipendenti aziendali è in grado di promuovere questa evoluzione verso la multicanalità. La causa principale della staticità ed inefficienza in un'azienda sono in alcuni casi proprio i dipendenti. Si deve creare il coinvolgimento del personale di tutte le aree operative chiave (vendite, marketing, produzione, tecnologia) per portare avanti la trasformazione ed il cambiamento.

4.2. APPROCCIO STRATEGICO DI SUCCESSO: DALLA RETE DI VENDITA MULTICANALE, ALLA MULTICANALITA' NEL WEB

Per vendita multicanale si intende l'offerta dei prodotti di un brand presso format differenti di punti vendita. L'azienda Luigi Borrelli ha utilizzato la multicanalità come strategia operativa e questo ha voluto dire non solo la presenza del marchio su un ampio spettro di architetture distributive, ma denota anche la capacità del brand di progettare, sviluppare e gestire in modo armonizzato e coerente la customer experience del proprio cliente lungo tutti i punti di contatto con i quali egli si può interfacciare e interagire (Iacobelli, 2013).

La vendita multicanale è stata per l'azienda Luigi Borrelli una strategia di retail che gli ha consentito di suddividere il rischio aziendale, aumentare la capillarità sul territorio nazionale, aumentare la presenza sui territori internazionali, aumentare la riconoscibilità del brand e di conseguenza, raggiungere un numero più esteso di potenziali consumatori e quindi incrementare le vendite. L'azienda ha i negozi monobrand, che rappresentano la sostanza del marchio e ne rafforzano l'immagine in cui presenta un'offerta fortemente riconosciuta, che viene ampiamente amata da quei consumatori affezionati al brand ed in linea con il mood aziendale; nonostante però questi customer contribuiscano ad aumentare quote significative delle vendite, è necessario che il brand venga venduto anche nei multibrand, in modo da poter raggiungere anche quegli utenti che inizialmente non ricercano o non conoscono il

brand ma una volta conosciuto, se proposto, lo apprezzano e sono disposti ad acquistarlo (Iacobelli, 2013).

In Italia ed in nord Europa ad esempio sono presenti store monomarca e multimarca, solo da giugno 2014 è presente anche un nuovo concept store a Firenze. In questo nuova tipologia di store oltre alla collezione classica di abiti, camicie, cravatte ed abiti classici si è aggiunta anche la giubbotteria, il jeans ed una collezione di abbigliamento ridisegnato con un nuovo focus, più casual dedicato al giovane professionista. Il nuovo concept store tutto bianco ed acciaio con un design in cui si coniuga tradizione e modernità, oltre all'area di vendita ha visto un ridisegno della zona riservata al "su misura" per offrire maggiore confort e riservatezza.

In America, in Russia ed in Giappone sono presenti corner, store multimarca oltre a store monomarca che vedono il focus delle collezioni su abiti e accessori super classici di lusso, gli store hanno un design che parla fin dal 1957 di storia e tradizioni e i cui arredi e finiture, coerenti con la filosofia del brand, sono tutte in legno massello. In Russia vi è anche la presenza di un nuovo concept store come quello di Firenze. Per il brand Luigi Borrelli aver adottato una strategia multicanale ha permesso di offrire un servizio supplementare al consumatore il quale, potendo scegliere tra vari store con caratteristiche diverse, ha anche potuto scegliere il prodotto che meglio rappresenta le sue esigenze. Gli svariati benefici previsti dalla strategia multicanale, sia per il consumatore che per il produttore, si possono solo ottenere se si accompagna la coordinazione dei singoli store ad una gestione della rete vendita nella sua interezza. Ciò è possibile tramite lo sviluppo di *integrazione, complementarità e coerenza* tra i vari elementi che compongono la rete di vendita e tramite il controllo dei rischi che da essa possono emergere (Rigby, 2011). Ma cosa vuol dire integrazione? Il brand Luigi Borrelli ha compreso che la domanda si sta evolvendo e i consumatori non si rivolgono più ad un unico punto vendita, ma integrano più o meno consapevolmente i differenti canali. Ha compreso che i consumatori si muovono infatti ormai costantemente tra l'online e l'offline per effettuare i propri acquisti sia se il punto di partenza della ricerca sia una vetrina per concludersi nel web sia se la ricerca è iniziata nel web per concludersi in un negozio fisico dove valutare personalmente le caratteristiche tecniche del prodotto. A questo proposito è stato coniato il termine: omnichannel (Newman, 2014).

Omnichannel anche detta multicanalità rispecchia la tendenza del consumatore di giungere all'acquisto interagendo con molteplici punti di contatto (il sito web, gli store fisici, i social media, le mail, i contatti telefonici) che rinviano poi a canali di vendita diversi.

Alla luce di questa evoluzione della domanda, l'offerta si deve dunque adattare al cambiamento e alle trasformazioni in atto nella modalità di acquisto, che integrando le vendite offline e online, fa in modo che il consumatore sfrutti contemporaneamente i vantaggi del web per reperire informazioni, ad esempio, per confrontarsi con altri consumatori o per leggere recensioni e quelli degli store fisici, dove c'è sicuramente la possibilità di toccare con mano il prodotto, l'assistenza alla vendita e vivere lo shopping come una avvincente esperienza vissuta come se fosse un evento.

Nello scegliere gli strumenti tecnologici da installare nel negozio, l'azienda deve sempre considerare il proprio target di riferimento. Luigi Borrelli ad esempio, che si rivolge ad uomini di una fascia d'età compresa tra i 35 ed i 70 anni, sta procedendo ad un inserimento graduale degli elementi high-tech, per evitare che l'impatto della tecnologia sia troppo evidente. Gli schermi in cui vengono trasmessi i video che raccontano di come si crea un abito su misura, sono stati adattati alle dimensioni delle pareti degli store, sono presenti solo nell'area del "su misura" e servono per emozionare con uno dei cinque sensi il cliente; e questa è certamente una strategia di customer experience. In futuro il brand pensa di creare delle app ed Ipad per consentire l'acquisto online di merce non presente in magazzino, direttamente dal negozio fisico.

Per il brand Luigi Borrelli dunque i canali di vendita non sono separati tra loro, ma necessitano di una giusta integrazione per mettere interamente in atto le loro potenzialità. Rispetto poi all'applicazione della complementarità il brand Luigi Borrelli ha sviluppato un'architettura dei canali distributivi sempre più orientata in una visione "cliente-centrica" in cui l'obiettivo è massimizzare l'esperienza complessiva di contatto con il consumatore (Ricotta, 2009). Adottando questo punto di vista, i diversi format di punti vendita non hanno quindi creato una sovrapposizione l'uno dell'altro, ma un perfezionamento della logica multicanale.

Il brand Luigi Borrelli dopo aver reso i diversi punti vendita, integrati e complementari ha poi favorito la formazione di un insieme organico e coerente in modo che sia sempre comunicata la stessa immagine del marchio e vengano evocati gli stessi valori poiché l'incoerenza o il conflitto della brand image proposta nei differenti canali genererebbe il disorientamento del consumatore (Payne & Frow, 2004) e potrebbe venire meno il suo attaccamento al marchio.

Un brand del segmento Luxury come lo è Luigi Borrelli deve offrire al consumatore un'esperienza personalizzata d'acquisto in cui venga trasferita l'esclusività del trattamento offertogli e l'esclusività dei prodotti. Proprio per questo, nel creare una shopping experience che promuova la soddisfazione del cliente e dei suoi bisogni specifici il brand cerca di non proporre uno shopping troppo autonomo ma fa in modo che questa esperienza sia sempre legata al mondo Luigi Borrelli per non neutralizzare gli sforzi di promozione dell'immagine del brand.

Per fare in modo che i clienti riconoscano l'essenza ed il mood del brand durante la loro esperienza d'acquisto e per fare in modo che lo shopping Luigi Borrelli risulti coerente e omogeneo indipendentemente dal canale in cui esso viene effettuato, il brand propone eventi denominati *Trunk Show* direttamente nei punti vendita, nazionali ed internazionali in cui vengono invitati i clienti per un appuntamento di misura attraverso il quale il cliente vive un'esperienza personalizzata.

Un'esperienza nella quale il cliente viene emozionato, curato, deliziato ed aiutato nella scelta dei tessuti per i nuovi capi, attraverso un'accoglienza rilassante e dedicata che prevede un cocktail nell'area del "su misura" nella quale vi è la totale eliminazione di approcci standardizzati.

Per il brand nulla è lasciato al caso ma anzi mediante corsi di formazione, confronti continui con l'ufficio retail, comunicazione, informazioni omogenee tra le varie funzioni aziendali, gli store manager e i collaboratori che lavorano negli store, acquisiscono una tecnica di gestione della relazione con la clientela in linea con l'essenza del marchio e che risulta omogenea in tutta la rete di vendita.

4.2.1. Introduzione del web per il B2C di un'azienda del segmento del "lusso"

L'e-commerce è un'attività strategica, dove il brand costruisce una relazione diretta con il cliente, ascoltandolo e parlandogli in un rapporto one to one più di qualsiasi altro medium. Questo l'intento da cui parte il brand. L'idea di lanciare un progetto di e-commerce nasce sulla base di approfondite osservazioni dell'andamento del canale a livello nazionale ed europeo supportate e sostenute dall'analisi del mercato nonché dalla spinta della forte predisposizione all'innovazione del brand. Il progetto viene messo a punto grazie alla collaborazione con il partner tecnologico MagicSolution società già attiva nella gestione di e-commerce integrati al gestionale.

La predisposizione all'innovazione è stato fondamentale dunque per l'ottima riuscita del progetto in quanto vi è stato un forte commitment dei vertici che ha aiutato a superare le diffidenze interne ed esterne connesse al lancio del progetto.

Alcune delle preoccupazioni dei vertici circa l'e-commerce erano la paura di un conflitto con il canale monobrand e multibrand, le paure a livello interno degli uffici di customer service, logistica distributiva, ICT, marketing e comunicazione di non saper affrontare il progetto di un nuovo canale totalmente innovativo con logiche distributive e di servizio differenti da quelle correnti

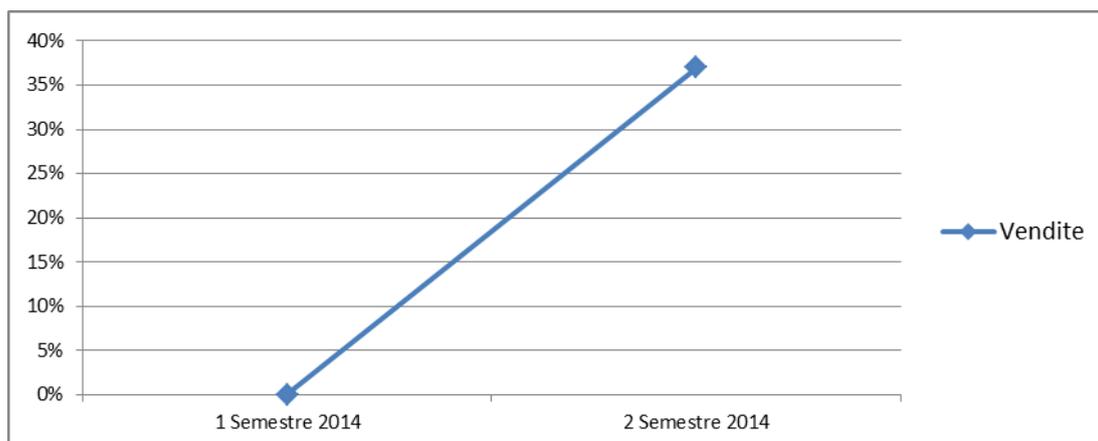
La volontà invece di portare avanti un progetto di canale totalmente nuovo partiva da alcune considerazioni e studi su alcuni temi molto importanti come quello della presenza di altre aziende del settore fashion nel web che hanno avuto successo in questo canale con categorie merceologiche più complesse. Altro tema quello dei competitors di altre nazioni che hanno fatto del canale e-commerce una fonte di fatturato molto importante e che grazie ad esso hanno un elevato tasso di engagement ed un notevole aumento della fidelizzazione con il cliente. C'era inoltre la considerazione che il canale del retail online ha un trend di crescita notevole unitamente al fatto che per aprire un canale e-commerce non si necessita di investimenti eccessivi, con il vantaggio incredibile di poter monitorare il ROI di ogni singola attività svolta nel canale quasi in real time. A tutte queste considerazioni si aggiungeva la valutazione, molto importante, che i consumatori svolgono in modo sempre più costante ricerche di informazioni, comparazioni prezzi e lettura di recensioni online. Questo fenomeno di ricerca delle informazioni online denominato

Infocommerce è stato ben compreso dal brand che ne ha studiato la sua naturale collocazione in internet. In sintesi questo fenomeno non è altro che la ricerca di informazioni online sui prodotti o sui brand finalizzati sia all'acquisto online che offline e comporta evidenti trasformazioni in tutto il processo di acquisto di un consumatore, favorito dai social network e dai siti di ricerca comparata dei prezzi e da una serie di altre attività nel web. Pertanto il brand Luigi Borrelli ha preso atto che i clienti e potenziali tali cercano informazioni nel web e che queste possono essere vere o false indipendentemente dall'attività dell'azienda e possono diventare giudizi in capo al brand siano essi negativi o positivi e per questo motivo era necessario per il brand essere online.

La presenza online dunque del brand è stata realizzata secondo parametri funzionali e seguendo i canoni di style che caratterizzano il mood e la filosofia del brand in modo da far vivere ai clienti una vera e propria esperienza di shopping multicanale che da virtuale diventa reale e che ha portato ad una trasposizione in chiave web della bottega di Anna Borrelli e del figlio Luigi, un luogo non luogo in cui artigianato e innovazione si fondono in un tutt'uno. Il progetto è stato realizzato in quattro lingue oltre l'italiano: inglese, spagnolo, russo e cinese mandarino. Questa strategia multicanale per il brand ha significato l'introduzione in azienda di nuove tecnologie, lo sviluppo di know-how interno e l'affiancamento di competenze sui temi particolari del marketing, della tecnologia e della logistica.

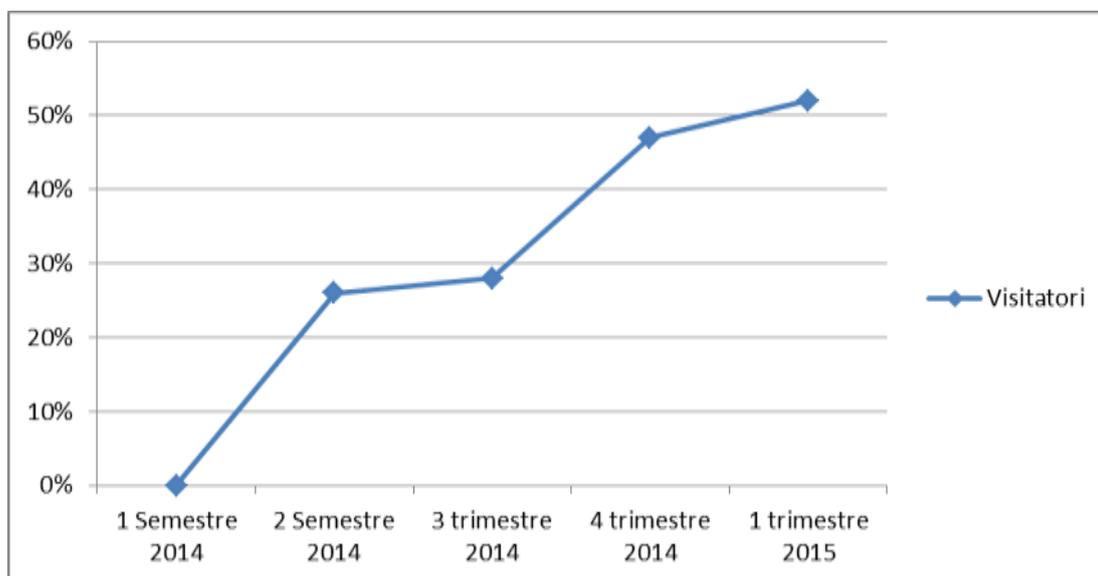
I risultati di questa scommessa sorprendono per le potenzialità che il web dimostra di avere; con la semplice presenza online si ottengono tassi di crescita delle vendite e-commerce elevati e costanti con un raddoppio del fatturato, su base semestrale e l'avvio di consumatori in nuove aree (Tavola 4.1).

TAVOLA 4.1 – Percentuale di vendite su base semestrale



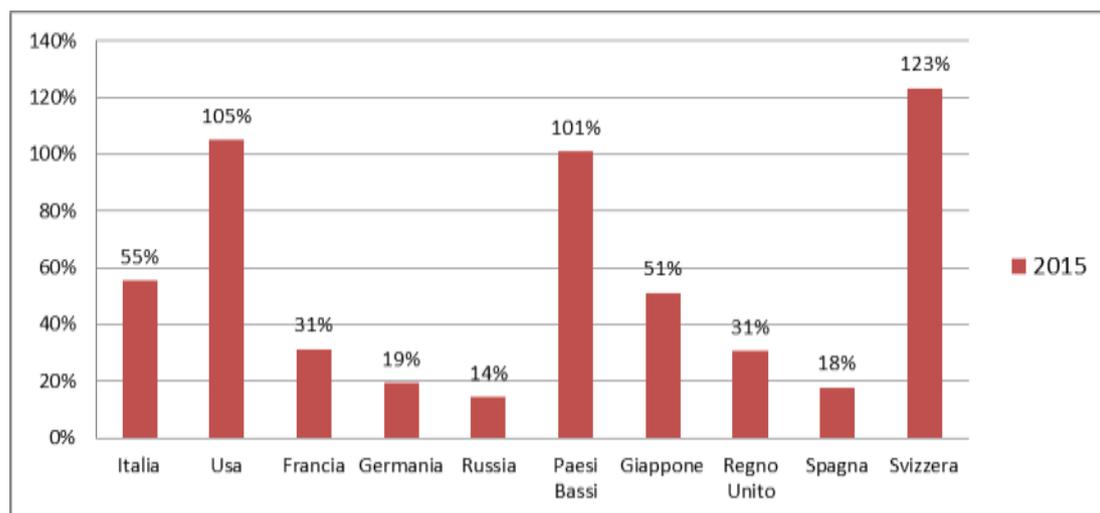
I visitatori che approdano sul sito www.luigiborrelli.com (Tavola 4.2) vi approdano tramite ricerche che includono direttamente il brand a conferma di una certa affermata notorietà del brand e della fedeltà dei consumatori ed anche il tipo di prodotto venduto online non si discosta molto dai prodotti venduti negli altri canali. L'opportunità di crescita ancora più significative e la possibilità di migliorare la presenza e l'immagine del brand per il pubblico web.

TAVOLA 4.2 – Percentuale di visitatori su base trimestrale



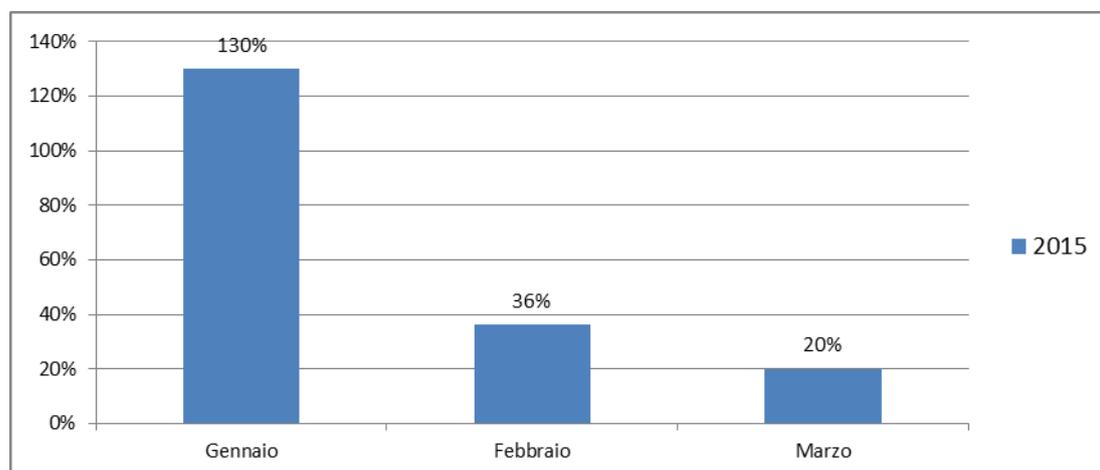
Già nei primi tre mesi del 2015, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, il sito ha visto crescere in modo importante i visitatori provenienti da tutto il mondo (Tavola 4.3).

TAVOLA 4.3 – Percentuale di incremento dei visitatori nell'anno 2015 (Gennaio-Febbraio-Marzo) suddivisi per Nazione



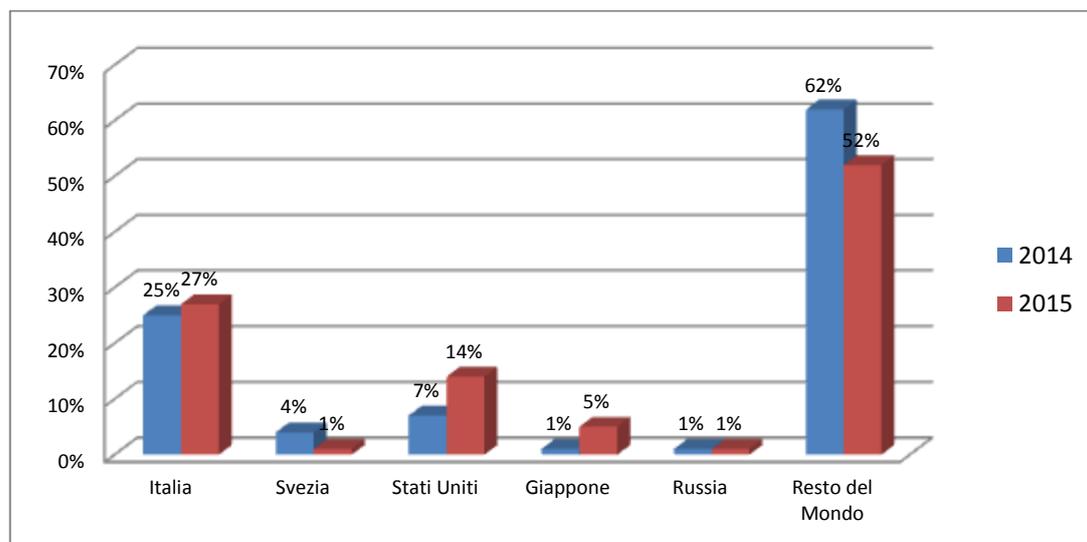
La crescita di visitatori si è riflessa positivamente anche sulle vendite che fa segnare una crescita media di oltre il 60% nei primi tre mesi dell'anno, rispetto all'anno 2014 (Tavola 4.4).

TAVOLA 4.4 – Incremento fatturato primi tre mesi del 2015 in relazione allo stesso periodo dell'anno precedente



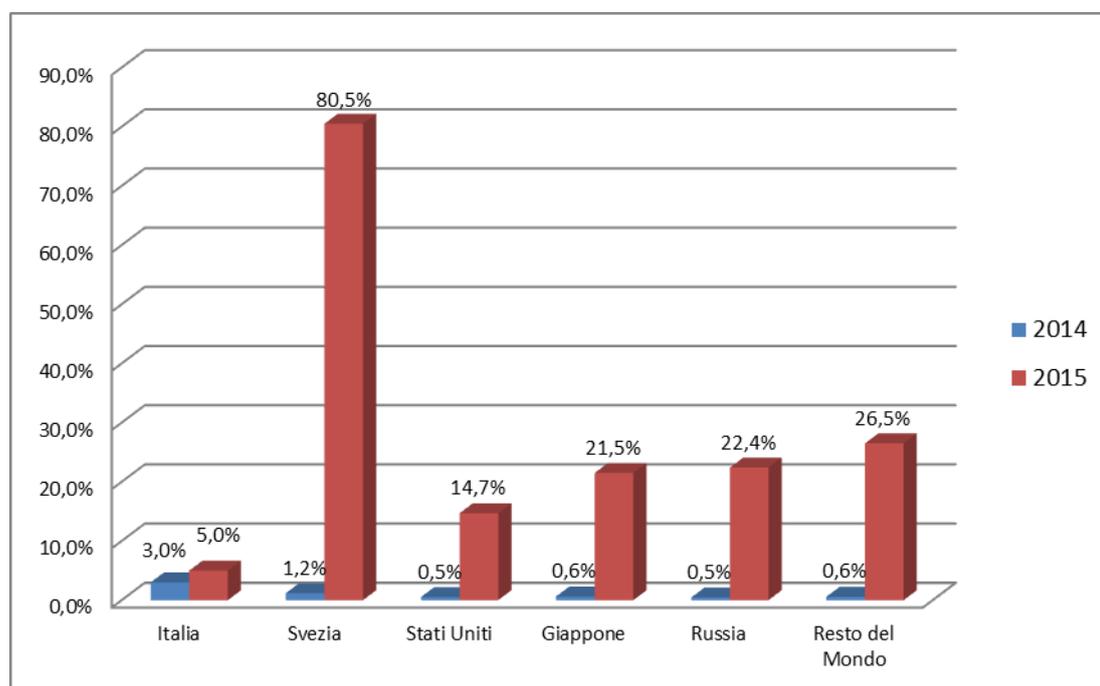
Volendo analizzare la nazione di provenienza dei clienti che acquistano sul sito www.lugiborrellishop.com, nella tavola 4.5 si può notare che se nel 2014 gli acquisti provenienti dall'Italia sono circa il 25% del totale, nel 2015 sono al 27%. Il trend positivo si registra nei paesi extraeuropei ed in particolare in USA con una percentuale passata del 7% (2014) al 14% (2015) e in Giappone passata dall'1% (2014) al 5% (2015).

TAVOLA 4.5 – Percentuale di ordini in relazione alla nazione di provenienza



La crescita non è solo riconducibile ad un più elevato numero di visite e di fatturato, ma il sito ha assunto un'importante autorevolezza nel web, infatti, i visitatori tendono ad acquistare con una frequenza maggiore senza dover visionare le pagine più volte (Tavola 4.6). Ad esempio se nel 2014 solo lo 1,2% dei visitatori svedesi acquistava sul sito, nel 2015 sono oltre l'80% e questo trend è positivo per tutte le nazioni visitate.

TAVOLA 4.6 – Percentuali di ordini in relazione alle visite effettuate (2014 vs 2015)



Sono anche oggetto di indagine al momento ipotesi di miglioramento delle performance del sito per ciò che riguarda il catalogo dei prodotti, le immagini ed una maggiore user friendly per una esperienza per il cliente sempre più accattivante.

Tutte attività che vanno a sottolineare la qualità del brand i suoi valori solidi e senza tempo, una qualità trasversale a tutti i canali fisici e digitali usati dal brand per comunicare con i suoi clienti. Al rischio di cannibalizzazione del canale retail ad opera del canale web la soluzione proposta dall'azienda è molto interessante e si può riassumere in questo: l'e-commerce non deve essere vissuto come un concorrente, bensì come una vetrina utile ad aumentare la brand awareness al fine di acquisire nuovi clienti. Il customer che compra online Luigi Borrelli sarà poi portato normalmente ad entrare in uno degli store fisici per vivere di persona l'esperienza di shopping Luigi Borrelli iniziata online.

Questo ha portato a ridurre il gap tra e-retail e retail tradizionale, ha eliminato la competizione ed anzi favorito notevolmente la collaborazione tra i soggetti della vendita multicanale. L'attività e-commerce ha raggiunto Break Even Point al suo primo anno in quanto gli investimenti in tecnologia per il lancio del progetto e-

commerce sono estremamente accessibili per una azienda di dimensioni medie. Tutti questi elementi valutati nella complessità dello scenario in cui è calato il brand, che prevede la crescita costante del web, permettono di valutare con soddisfazione la redditività degli investimenti effettuati in coerenti e corretti scenari multicanale e fanno immaginare che l'approccio intrapreso sia l'inizio di un percorso di sicuro successo.

4.3. IL PARTNER TECNOLOGICO ED IL TOOL MAGICSTORE PER UNA EFFICIENTE STRATEGIA MULTICANALE INTEGRATA

L'informatizzazione migliora il retail management perché migliora e semplifica le procedure sia quelle singole, sia quelle complesse che caratterizzano il retail: la gestione degli ordini, quella degli arrivi, il carico e scarico a magazzino, la giacenza, l'inventario, la contabilità, lo stoccaggio, il riassortimento ed ingloba spesso anche funzioni di ERP, di CRM e di Business Intelligence. Tutto questo rende più efficace ed efficiente sia il servizio in negozio, sia quello reso al cliente, attraverso il controllo delle singole operazioni, la velocità delle procedure, la conoscenza di informazioni in tempo reale e funzioni sempre nuove lato cliente per farlo sentire curato e seguito durante l'acquisto. Tutto questo viene effettuato attraverso PC ma anche da tablet e da smartphone per consentire una gestione delle informazioni in maniera molto più pratica e funzionale grazie alle applicazioni dedicate. Tutto le attività sopra descritte sono generalmente gestite da un software gestionale specializzato per le aziende del fashion retail; il tool viene scelto generalmente attraverso una software selection tra vari partner tecnologici ed aiuta nella gestione affinché questa sia sempre efficace, efficiente ed economica. Il brand Luigi Borrelli ha scelto come partner tecnologico MagicSolution, ed ha scelto il software gestionale totalmente cloud MagicStore, proposto dal partner, per la transizione del brand verso una corretta gestione. L'obiettivo è quello di raggiungere un vantaggio competitivo scegliendo partner e tool che garantiscono maggiore valore all'azienda. Un aspetto importante del piano di transizione vede nel tool la capacità di inglobare in un unico servizio la maggior parte dei servizi utili per un corretto multichannel management del brand. I dirigenti dell'azienda Luigi Borrelli hanno compreso che la tecnologia è

un elemento fondamentale per una corretta gestione multicanale ed hanno trovato nel software proposto la garanzia di una offerta di maggiore valore per l'azienda e per i loro clienti.

Una volta implementata la strategia di vendita multicanale e avviati i diversi store, è necessario misurare e analizzare costantemente la performance dei vari canali di vendita per capire se i progetti attuati sono in linea con gli obiettivi fissati o se è necessaria una correzione delle attività durante il percorso. Con l'utilizzo di MagicStore è possibile per il brand analizzare le varie prestazioni ad esempio quella degli incassi giornalieri, settimanali, mensili o informazioni relative al sell out. Mediante il tool i principali KPI (Key Performance Indicator) monitorati dall'azienda Luigi Borrelli sono, oltre all'incasso totale, il numero di scontrini, il numero di articoli per scontrino e lo sconto medio. Quest'ultimo, in particolare, viene analizzato anche per comprendere quanto venga rispettata la politica di pricing imposta dall'azienda. Analiticamente l'azienda si serve del software per raccogliere e riordinare i dati relativi al magazzino, agli ordini della merce, ai riassortimenti e alle vendite. In particolare il tool permette di associare al nominativo di ogni cliente l'ammontare di spesa da questi effettuato durante la stagione. In questo modo è possibile avere una panoramica immediata dei clienti top spender e degli articoli da loro più graditi e di conseguenza è possibile proporre delle proposte ad hoc per i singoli clienti o creare dei database di clienti differenziati a seconda della spesa media o dei prodotti più comprati, dell'età, del sesso e delle preferenze. I dati così raccolti diventano preziosi per il brand che li usa ad esempio per comunicare in una forma personalizzata con il cliente, per creare momenti di acquisto emozionanti come ad esempio nel caso degli eventi Trunk show, che a seconda delle caratteristiche, vengono costruiti per i propri clienti.

La combinazione dei canali è un dato di fatto, le imprese che sanno imporsi nel mercato sono quelle che sanno comunicare correttamente con i clienti attraverso canali diversificati. L'utilizzo del software MagicStore per il Brand Luigi Borrelli offre quindi informazioni che facilitano la personalizzazione della comunicazione con i clienti ed ottimizza tutti gli aspetti di una gestione multicanale del brand come il miglioramento della relazione one-to-one che determina la customer experience e quindi la soddisfazione del cliente.

Il brand Luigi Borrelli ha ben compreso che la gestione multicanale per essere corretta deve eliminare la criticità dipendente ad esempio dalla mancanza di una visione d'insieme e che bisogna utilizzare efficaci strumenti per il miglioramento dei processi aziendali in un'ottica gestionale globale. L'azienda ad esempio ha eliminato, grazie al software, il rischio che la gestione di magazzino e dei suoi punti vendita fossero distinti e diversi dalla gestione del sito e-commerce poiché in quel caso la mancata comunicazione tra le diverse componenti avrebbe comportato un rilevante dispendio di risorse economiche e di tempo, per il carico e lo scarico della merce su entrambi i tool ed impedito al brand di sapere quale era la reale disponibilità di magazzino in tempo reale. Tutto ciò difatti, se non gestito correttamente, va a scapito della relazione con il cliente nel caso in cui ad esempio un cliente che ordina un capo dall'e-commerce, non si vede arrivare la merce perché il capo presente nel web non è invece presente nel magazzino fisico (nel caso in cui i due sistemi non dialogano e non sono integrati) e pertanto l'azienda non solo non può spedire il capo ma deve anche stornare l'importo pagato dal cliente. Quale esperienza per il cliente? Avendo immaginato lo scenario e le complicazioni che sarebbero dipese da una mancata gestione integrata, il brand ha deciso di integrare nel tool MagicStore tutte le attività utili per facilitare la gestione multicanale dei punti vendita fisici e digitali. Il tool contiene infatti un insieme di funzioni a supporto dei processi aziendali e della semplificazione delle procedure in un'ottica multicanale, che favorisce performance superiori per il brand grazie alla nuova tecnologia cloud che offre già di per sé un nuovo modo di lavorare e gestire l'azienda, poiché i dati e gli applicativi non devono necessariamente risiedere sul PC su cui si lavora, ma risiedono "in the cloud" cioè nella nuvola. Questo si traduce per l'azienda nel fatto che gli utenti aziendali possono accedere ai loro dati da qualsiasi posto si trovano, basta avere a disposizione una connessione internet ed un browser, così come accade per la posta elettronica o per la online Bank.

La tecnologia cloud usata dal tool risolve la maggior parte dei problemi gestionali ed economici legati alle attività del brand, consente quindi di anagrafare in modo preciso e dettagliato tutti i clienti in modo da attivare corrette strategie di marketing a fini promozionali. Con questo software i vertici del brand possono controllare l'andamento di tutti i punti vendita connessi al tool pur non essendo fisicamente

presenti negli store, avvalendosi della funzionalità mobile. Il sistema integrato consente di gestire i singoli punti vendita come un unico magazzino, con la possibilità di riallocare i vari articoli a seconda della richiesta di disponibilità e a seconda del canale prescelto.

Il software MagicStore rappresenta, per il brand, una soluzione al multichannel management perché integra al suo interno una serie di funzionalità e servizi che rispondono perfettamente e in maniera mirata alle esigenze del cliente e consentono, dunque, di migliorare la customer experience fornita al consumatore finale.

Dati questi presupposti l'aspetto decisivo che ha spinto il brand Luigi Borrelli ad affidarsi al partner tecnologico e al suo tool è stato proprio il supporto allo sviluppo del business, poiché man mano che il brand si spostava verso i livelli più alti della catena di valore offrendo servizi multicanale, si doveva avvalere dei migliori servizi professionali di sviluppo del business per massimizzare l'efficienza e promuovere l'aumento del fatturato. L'azienda Luigi Borrelli ha trovato dunque uno strumento tecnologico in grado di offrirgli in un unico supporto una corretta gestione multicanale in grado di supportarlo nelle scelte strategiche del brand in grado di offrire gli strumenti necessari per soddisfare i bisogni dei consumatori.

Il fulcro principale del servizio per il brand per la vendita online è il CMS del tool che è uno strumento all'interno del quale vengono inseriti e gestiti tutti i prodotti che l'azienda intende vendere online attraverso i diversi canali. Il CMS funziona come un vero e proprio magazzino all'interno del quale le aziende inseriscono le quantità disponibili per ogni articolo e decidono quali e quante di queste quantità possono essere messe a disposizione dei diversi canali di vendita online ai quali il magazzino è collegato. Allo stesso tempo, questo strumento consente alle aziende di ricevere gli ordini di acquisto dai diversi canali attivati: Punti vendita fisici (store), Punti vendita virtuali (E-Commerce) e Marketplace (es. Amazon; eBay).

Può accadere che all'interno del punto vendita ha inizio l'esperienza del consumatore che ha la possibilità, non solo di toccare con mano i capi, ma anche di poter visualizzare tutte le informazioni in merito agli articoli di suo gradimento. Infatti, utilizzando le app di MagicStore può sparare il barcode e leggere le info specifiche di un determinato articolo. La sua esperienza può andare oltre e non si esaurisce con l'acquisto, infatti, il sistema è dotato di differenti addon integrati nell'ecosistema

MagicStore che consentono una continuazione dell'esperienza. MS Crm per esempio è dotato di diversi strumenti che consentono di fidelizzare la clientela ed aumentare il loro grado di soddisfazione. Questo aspetto consente di attivare specifiche campagne di marketing sia per i consumer che sono abituati a comprare da internet (E-Commerce), sia per tutti coloro che utilizzano i canali tradizionali (Punto Vendita). MS Crm consente di inviare e-mail, sms ed offerte personalizzate utili per legare il cliente al brand grazie al suo continuo coinvolgimento, con la conseguente fedeltà espressa sotto forma di acquisto. MS Social consente la condivisione degli articoli caricati nel software sui diversi canali social utilizzati nella propria comunicazione, pertanto, possono essere visualizzati da coloro che utilizzano Facebook, Twitter, Instagram etc. In questo modo, gli utilizzatori possono essere indirizzati al sito e-commerce per l'acquisto del capo desiderato. Il brand Luigi Borrelli è presente nei social media Facebook ed Instagram ed ha individuato in essi un'ulteriore modalità di comunicazione con propri clienti chiave. Utilizza al meglio questi nuovi canali, seppure in modo non invasivo, consapevole che i social sono una ulteriore chiave di successo per l'aumento della visibilità (Tavola 4.7), per la raccolta di dati e informazioni, per potenziare la fiducia che i clienti hanno nel brand, per una gestione della relazione attraverso un contatto diretto con i propri consumatori e con la possibilità di creare in futuro anche offerte geolocalizzate. Importati sono anche i dati relativi alla durata della visita media dei potenziali clienti provenienti dai canali social che navigano sul sito. Con l'aumento dell'autorevolezza dell'e-commerce e l'inserimento di prodotti sempre nuovi, anche questa è crescita rispetto al 2014 (Tavola 4.8).

TAVOLA 4.7 – Percentuale di incremento di visitatori provenienti dai canali social rispetto al 2014

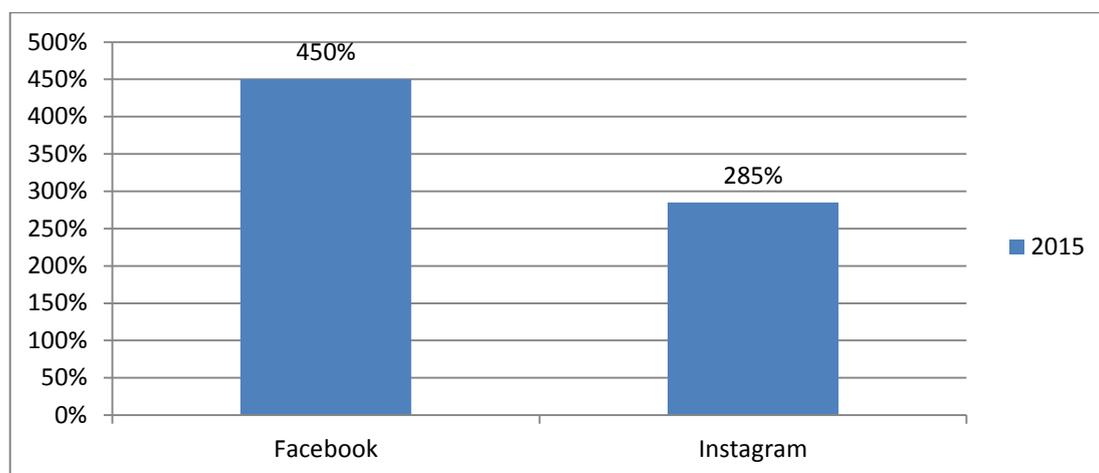
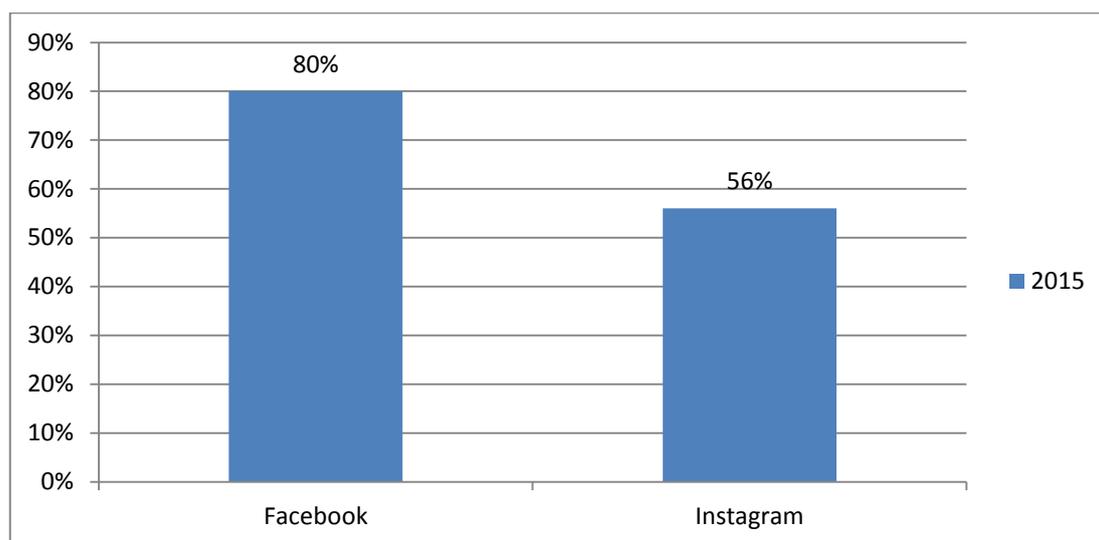


TAVOLA 4.8 – Social – Durata media della visita rispetto al 2014



I clienti rispondono a tutto questo, contattando continuamente il customer care dell'azienda per chiedere consigli, fornire feedback o anche semplicemente per comunicare la loro affezione all'azienda, a conferma di una incredibile opera di custom experience che si traduce in una elevata fidelizzazione. Il Brand possiede anche una Security Web per monitorare i canali indipendenti e seguire la reputation dell'azienda.

Attraverso l'utilizzo del tool, l'azienda è effettivamente in grado di offrire al cliente un'esperienza d'acquisto unica e personalizzata, fornendo la possibilità di gestire

autonomamente il proprio processo d'acquisto ed assicurandogli la disponibilità reale dei capi. Grazie al tool le informazioni in esso contenute consentono di ottenere report statistici che sono elaborati in maniera sintetica, semplice ed efficace, ed aiutano a definire le politiche di vendita al fine di migliorare la redditività economica dell'impresa.

La logica sistemica della multicanalità vede un'integrazione totale di tutti i servizi: il tool consente un elevato grado di integrazione, la centralizzazione del magazzino determina una gestione efficace ed efficiente delle vendite, il controllo degli stock e l'ampliamento della rete di vendita a costi e tempi ridotti e la reportistica avanzata, consentono al brand Luigi Borrelli di effettuare le giuste scelte di riassortimento, di programmazione e gestione del brand.

Conclusioni

Il presente elaborato ha cercato di indagare quali possono essere le strategie dei brand per attirare e fidelizzare il consumatore in questo particolare momento storico in cui è evidente un cambiamento epocale. La risposta sembra trovarsi nella capacità delle aziende del fashion retail di creare un nuovo modello di business più rispondente all'attuale scenario socio-economico.

Nel primo capitolo si è perciò messo in luce l'obiettivo della ricerca che è quello di individuare un nuovo modello di business più rispondente alle esigenze dei brand, un modello che possa fornire alle aziende le risposte adeguate al particolare momento storico in cui operano; questo modello è stato trovato nel nuovo modello di business caratterizzato da strategie multicanale utili a migliorare la relazione con il cliente e la propria posizione competitiva nel mercato. A supporto di quanto detto si sono accostate le premesse fondamentali dei framework teorici della Resource Based Theory e della Service Dominant Logic al fashion retail per mettere in evidenza come le imprese del fashion retail, la cui offerta è legata ad una logica di servizio (produttore di un beneficio), che sanno gestire la conoscenza del circostante, la relazione con i vari attori e con il cliente (potente generatore di valore), che sanno disporre correttamente delle competenze specialistiche delle varie risorse interne ed

esterne e sanno scegliere i migliori partner e strumenti tecnologici, posseggono importanti fattori di vantaggio competitivo per una rapida risposta alle esigenze maturate attraverso lo sviluppo di una strategia previsionale di successo, finalizzate alla costruzione e alla conservazione di relazioni con i soggetti che determinano valore, superando la logica della massimizzazione del profitto fine a se stessa e tentando di raggiungere un solido e proficuo legame relazionale. Dal punto di vista metodologico si è evidenziato che la ricerca è stata condotta attraverso una Case Study Analysis.

Nel secondo capitolo si è analizzato il contesto in cui queste aziende operano, un contesto in cui è evidente una forte competitività, una flessione della domanda, un contesto in cui si muove un consumatore diverso, più smaliziato e più informato sempre più interconnesso e digitalizzato, che non è più soltanto un mero utilizzatore del prodotto, un soggetto passivo del rapporto diadico ma un “experiencer” un soggetto attivo e co-creatore di valore. In questo capitolo si è inoltre analizzato il cambiamento che vive il settore, dovuta alla rivoluzione tecnologica ed in particolare si sono analizzati i fenomeni di internet, del mobile, dei social, degli e-commerce e del cloud oltre che il processo di convergenza multimediale. Si è reso evidente che in questo scenario il marketing classico non riesce più a rispondere in modo corretto alle esigenze delle aziende poiché le ricerche di mercato, le tecniche di segmentazione, il marketing mix tradizionale non riescono più a rappresentare la complessità dell'ambiente e non colgono le preziosissime informazioni provenienti invece dalla rete web, dove blog, social e community si erigono a luoghi non luoghi della conoscenza e dell'informazione.

Date queste premesse, **nel terzo capitolo**, si è evidenziato come per poter avere un vantaggio competitivo sostenibile è necessario che le funzioni aziendali (e soprattutto legate al marketing) siano finalizzate alla costruzione e al mantenimento di relazioni con i soggetti che determinano valore, i consumatori, cercando di raggiungere con loro un solido e proficuo legame relazionale. Il nuovo approccio di marketing coinvolge dunque tutti i ruoli aziendali deputati a gestire e ad erogare valore lungo tutti i diversi punti di contatto tra l'azienda ed il cliente e coinvolge nel processo di creazione del valore anche le community ed i social network che diventano luoghi necessari per la co-creazione di valore; inoltre il nuovo approccio si basa sul ruolo

attivo del cliente non solo nell'esperienza partecipata della marca ma anche nella determinazione del suo valore, che si sviluppa in una logica di costruzione dell'esperienza di marca "multicanale".

La creazione del valore, la relazione con il mercato partono dunque dalla costruzione di una molteplicità di punti di contatto e questo è uno degli elementi che contraddistingue in maggior misura il nuovo approccio ed inoltre è un elemento di forte singolarità nelle sue condizioni di partenza. In sintesi si è evidenziato che per riuscire a raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile occorre quindi lo sviluppo di una "cultura del servizio" in termini di comunicazione interna, iniziative personali, politiche aziendali e gestione della qualità, occorre servire il "nuovo" cliente, occorre l'ascolto del mercato anche attraverso i nuovi mezzi messi a disposizione dalla tecnologia, è necessario il coinvolgimento aziendale a tutti i livelli della catena del valore, oltre ad una comunicazione efficace e integrata ed un rinforzo di tutti i punti di contatto che creano un nuovo modello operativo che coinvolge tutte le unità organizzative, gli attori esterni ed il marketing in un approccio multicanale. E' parso evidente inoltre come uno degli elementi critici di un approccio multicanale sulla quale il brand deve lavorare per farlo diventare un punto di forza è certamente la ricerca da parte dei customer di una *seamless experience* ossia di una esperienza senza discontinuità che gli consenta di fare la stessa esperienza unica e di valore a prescindere dal punto di contatto con cui interagisce con l'azienda, dal canale utilizzato, dalla tecnologia che lo abilita al servizio o prodotto richiesto.

E' necessario che le aziende sfruttino la convergenza tecnologica per creare dunque una *seamless experience* ed il cliente si può collegare all'azienda nel tempo che desidera, per le informazioni che gli servono, con gli strumenti che preferisce, attraverso i canali che predilige per avere una esperienza unica e senza soluzione di continuità.

Nel quarto capitolo si è proceduti metodologicamente nell'analisi di un caso studio, in particolare la ricerca è stata condotta attraverso lo studio del brand Luigi Borrelli a conferma che il nuovo approccio strategico per il fashion retail, la multicanalità, è la risposta giusta al particolare momento socio-economico che vivono le aziende del retail.

Attraverso questo studio di caso è stato sottolineato che benché la vendita al dettaglio sia uno degli aspetti più classici della gestione aziendale, l'approccio a questo segmento della catena del valore non deve essere statico e tradizionale, ma necessita di innovazione e carattere multicanale. Si è evidenziato che il brand attento alla tecnologia innovativa e a partner tecnologici in grado di affiancarli velocemente in tutto l'intero processo digitale, dal dato, al touchpoint ha elevate possibilità di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. Dallo studio di questo caso difatti si mette in luce l'importanza fondamentale dell'integrazione dei diversi canali di vendita, fisici e digitali utile per avere una visione completa del comportamento del cliente. Il brand Luigi Borrelli grazie anche ad un innovativo software gestionale totalmente web based, MagicStore, può monitorare i dati del magazzino, conoscere il cambiamento delle modalità d'acquisto dei consumatori, dialogare con essi, catturarli e fidelizzarli. Ed è proprio per la fidelizzazione e la cattura del cliente che le imprese del fashion retail come Luigi Borrelli di matrice prevalentemente artigianale, sembrano vedere nell'ICT un modo per conoscere sempre meglio il proprio consumatore, per rafforzare la propria vision e per avviare dinamiche di collaborazione sinergiche, gestendo le informazioni utili ai differenti operatori in un unico workflow al fine di supportare il processo decisionale e consentire un più efficace monitoraggio dei mercati. Con l'avvento delle nuove tecnologie, con la rivoluzione di Internet nel vissuto quotidiano e con i processi di convergenza tecnologica, la multicanalità sia dal punto di vista tecnologico (reti e punti di accesso) sia dal punto di vista del marketing (punti di contatto tra la marca ed il cliente) diventa sempre più un approccio strategico per le aziende del fashion retail. Le conclusioni confermano dunque la prima ipotesi iniziale ed evidenziano come alla luce di un cambiamento epocale, l'azienda può rispondere alle nuove sfide poste dal contesto socio-economico con un nuovo modello di marketing che vede nell'approccio strategico della multicanalità la capacità di intercettare, fidelizzare e coinvolgere il nuovo consumatore attraverso una gestione integrata degli strumenti messi a disposizione delle aziende, tra cui gli strumenti web che costituiscono il differenziale per un'organizzazione che sappia mantenere una corretta comunicazione con i propri stakeholder. In particolare, si è dimostrato quali opportunità offra il web e la multicanalità alle piccole e medie imprese, in particolare

a quelle che utilizzano una strategia multicanale integrata, cioè la capacità di gestire la molteplicità dei canali utilizzati dal consumatore lungo il processo di acquisto, basata su un framework di interventi caratterizzati dalla massima coerenza spazio-temporale tra i differenti canali di relazione offline e online, integrando tutti i punti di contatto (brand touchpoint) tra la marca e il cliente in un'esperienza di interazione più ampia, in pratica come se tutti i canali fossero un unico canale. Tutto ciò a conferma della seconda ipotesi secondo la quale la multicanalità, intesa come multicanalità nel mondo web se coerentemente gestita, consente di migliorare la propria posizione competitiva sul mercato, agendo positivamente sul brand. In sintesi il presente elaborato ha cercato di illustrare come nelle aziende del fashion retail l'approccio multicanale sia un'importante volano per aumentare il vantaggio competitivo.

Bibliografia

- Aiello, G. (2000). *L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio*. Milano: FrancoAngeli.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993, Gennaio). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* .
- Arikan, A. (2008). *Multichannel Marketing*. Indianapolis: Sybex.
- Ashton, K. (2009, Giugno 22). That 'Internet of Things' Thing. *RFID Journal* .
- Auh, Han, & Menguc. (2007). A test of model of new salespeople's socialization and adjustment in a collectivist culture. *Journal of Personal Selling and Sales Management*.
- Bain&Company (2014, Maggio 19). *Worldwide luxury goods market manages 4-6 percent revenue growth into 2014 despite regional worries, lingering weakness; according to Bain & Company's luxury goods worldwide market study, spring 2014 update*. Tratto da Bain & Company: <http://www.bain.com/>
- Bain&Company (2014, Gennaio 14). *Heterogeneous mix of 330 million consumers purchasing €217 billion in luxury goods globally, finds far-reaching new Bain & Company study*. Tratto da Bain & Company: <http://www.bain.com/about/press/press-releases/heterogeneous-mix-of-330-million-consumers-purchasing-217-billion-in-luxury-goods-globally.aspx>
- Barney, J. B. (1996). *The resource-based theory of the firm*. Organization Science.
- Bernasconi, S., & Curiotto, M. (2012). Modelli e strumenti per la gestione multicanale di un Brand. In G. Iacobelli, *Fashion Brandin 3.0. La multicanalità come approccio strategico*. Milano: FrancoAngeli.
- Bettencourt, L. (1997). Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery. *Journal of Retailing* .
- Bialas, T. (2005). *Consumocrazia*. Tratto da Nextfuture: www.nemolab.it/download/nextfuture_08.pdf
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* .
- Boaretto, A., Noci, G., & Pini, F. M. (2010). *Marketing Reloaded. Leve e strumenti per la co-creazione di esperienze multicanale*. Gruppo24Ore.
- Boaretto, A., Noci, G., & Pini, F. M. (2009). *Open Marketing*. Milano: Etas.

- Bowersox, D., & Cooper, B. (1992). *Strategic Marketing Channel Management*. McGraw-Hill.
- Brun, A., & Castelli, C. (2008). *Supply chain strategy in the fashion industry: Developing a portfolio model depending on product, retail channel and brand*. Elsevier.
- Calder, B., & Malthouse, E. (2003). What is Integrated Marketing. In D. Iacobucci, *Kellogg on Integrated Marketing*. New York: Wiley.
- Cappellari, R. (2000). *Una smagliatura nella rete? Strategie d'integrazione verticale nell'abbigliamento griffato*. Milano: McGraw-Hill.
- Cappellari, R. (2008). *Il marketing della moda e del lusso*. Roma: Carocci.
- Caruso, E. (2003). *Come vincere le sfide della concorrenza. Le fonti del vantaggio competitivo*. Tecniche Nuove.
- Caruso, E. (2004). *Il circolo virtuoso impresa-mercato. Come orientare l'azienda al marketing*. Milano: Tecniche Nuove.
- Castaldo, S. (2010). *Go to market*. Il Mulino.
- Castaldo, S. (2005). *Retailing & Innovazione*. Egea.
- Castaldo, S., & Mauri, C. (2005). *Store Management Il punto vendita come piattaforma relazionale*. Milano: Franco Angeli.
- Chesbrough, H. (Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Compete and Grow in a New Era). 2011. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ciappei, C., & Sani, A. (2006). *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento*. Firenze: Firenze university press.
- Collesei, U., Casarin, F., & Vesco, T. (2001). Internet e i cambiamenti nei comportamenti di acquisto del consumatore. In *Micro & Macro Marketing*. Il Mulino.
- Confcommercio. (2007, Aprile). *Il fenomeno degli outlet e l'impatto sul tessuto economico locale derivante dal loro insediamento*. Tratto da Confcommercio: <http://www.confcommerciovenezia.it/>
- Corbellini, E., & Saviolo, S. (2007). *L'esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi*. Etas.
- Corsini, P. (2014). *Crescita positiva, ma stime in calo, per le vendite di soluzioni tablet*. Tratto da Business Magazine: www.businessmagazine.it

- Cova, B. (1999). Tribal Marketing: a Latin Deconstruction of a Northern Construction. *First International Conference on Critical management Studies*.
- Danesi, M. (2006). *Brands*. Routledge.
- d'Annunzio, G. (2011, Novembre 21). *Peter Marino*. Tratto da Vogue: <http://www.vogue.it/people-are-talking-about/focus-on/2011/11/peter-marino>
- Della Corte, V. (2012). *Il destination marketing*, in Della Corte V., Sciarelli M., *Destination management e logica sistemica: un confronto internazionale*. Torino: Giappichelli.
- Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2006). *Risorse, competenze e vantaggi competitive*. Roma: Carocci.
- Della Dora, L. (2014). *Instagram continua a crescere: +25% secondo Global Web Index*. Tratto da We are social: wearesocial.it
- Di Stefano, P. M. (1997). *Il marketing del terzo Millennio*. Milano: FrancoAngeli.
- Doole, I., & Lowe, R. (2012). *International Marketing Strategy. Analysis, development and implementation*.
- eMarketer. (2014). *Global B2C Ecommerce Sales to Hit \$1.5 Trillion This Year Driven by Growth in Emerging Markets*. Tratto da eMarketer : www.emarketer.com
- Fama, E., & Jensen, M. (1983, Giugno). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics, Vol. XXVI*.
- Finzi, G. (2010). Il canale e-commerce. In G. Iacobelli, *Fashion Branding 3.0 La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*. Milano: FrancoAngeli.
- Galiberti, U., & Gnoli, S. (2006). *Enciclopedia Italiana*. Treccani.
- Galimberti, U. (2007). Il simbolismo dell'abbigliamento. In Treccani, *Enciclopedia Italiana - VII Appendice*. Treccani.
- Gill, M. (2012). *Rapporto EU Mobile Commerce Forecast: 2012 to 2017*. Tratto da Forrester: www.forrester.com
- Grandinetti, R. (1993). *Reti di Marketing*. Etaslibri.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*.
- Gronroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing theory*.

- Iacobelli, G. (2013). *Fashion Branding 3.0 La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*. Milano: Franco Angeli.
- IDC. (2000). *martphone Outlook Remains Strong for 2014, Up 23.8%, Despite Slowing Growth in Mature Markets, According to IDC*. Tratto da IDC: www.idc.com
- Honebein, P. C., & Cammarano, R. F. (2006). Customers at Work. *Marketing Management* .
- Jensen , M., & Meckling , W. (1976, Ottobre). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* , p. 305-360.
- Khan, B. E. (1998). Dynamic Relationships with Customers: High-Variety Strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science* .
- Kotler, P. (2002). *Marketing management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2007). *Marketing management*. Pearson Italia.
- Kotler, P. (1992). *Marketing management: analisi, pianificazione e controllo*. ISEDI.
- Kotler, P., Hermawan, K., & Iwan, S. (2010). *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*. Milano: Sole24Ore.
- Kotler, P., Keller, K., Ancari, F., & Costabile, M. (2012). *Marketing Management*. Milano: Pearson Education.
- Lebergott. (1993). *Pursuing happiness – American consumers in the Twentieth Century*. Princeton: Princeton University Press.
- Leonard-Barton. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replication multiple sites. *Haevad Graduate School of Business, Soldiers Field Road, Boston Massac* .
- Lucchi, E. (2006). L'evoluzione degli utenti: il protagonismo di internet tra società e mercato. *IAB Forum* .
- Lusch, R., & Vargo, S. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* .
- Lusch, R., & Vargo, S. (2006). *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. M.E. Sharpe.
- Maggi, M. (2012, Novembre 12). *E-commerce: che cos'è e perché è utile alle aziende?* Tratto il giorno Agosto 18, 2014 da Diritto24: <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2012/11/e-commerce-che-cos-e-e-perche-e-utile-alle-aziende.php>

- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Publishing .
- Mezzofiore, G. (2009). *Pop-up store, negozi a tempo Sperimentare con la crisi*. Tratto il giorno Agosto 31, 2014 da Miojob - La Repubblica: <http://miojob.repubblica.it/notizie-e-servizi/notizie/dettaglio/pop-up-store-negozi-a-temposperimentare-con-la-crisi/3737066?ref=rephpsp4>
- mobiThinking. (2013). *Why Samsung is numero ne handset/smartphone vendor: why your mobile strategy should emulate Samsung*. Tratto da MobiForge: www.mobithinking.com
- Moore, C., Birtwistle , G., & Burt, S. (2004). Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing. *European Journal of Marketing Vol. 38 No. 7*, Emerald.
- Morace, F. (2003). *Il marketing dell'espeienza, la felicità, i generi e le generazioni*. Sviluppo & Organizzazione.
- Morace, F. (2013). *Le generazioni e il future dei consumi*. Future Concept Lab.
- Morgan, A. (2014). *Eating the Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders*. Unabridged.
- Napolitano, M. R. (2000). *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.
- Newman, D. (2014, Luglio 22). *he Omni-Channel Experience: Marketing Meets Ubiquity*. Tratto il giorno Agosto 2014, 31 da Forbes: <http://www.forbes.com/sites/danielnewman/2014/07/22/the-omni-channel-experience-marketing-meets-ubiquity/>
- O'Reilly, T. (2005, Settembre 30). *What Is Web 2.0?* Tratto da O'Reilly: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
- Payne, A., & Frow, P. (2004). The Role of Multi-channel Integration in Customer. *Industrial Marketing Management* , 33.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Pine, J., & Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*. Harvard Business Press.
- Pingdom. (2013). *Internet World Stats*. Tratto da Pingdom: www.pingdom.com
- Pini, F. M. (2010). Customer satisfaction in participatory environments: A marketing perspective. In H. O. Mayer, & W. Walter, *Kundenzufriedenheit: Analyse und Management*. Berlin: Wissenschaftlicher.

- Pini, F. M. (2009). *The Role of Customers in Interactive Co-Creation Practices: The Italian Scenario*. Knowledge, Technology and Policy.
- Porter, M. E. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review.
- Prunesti, A. (2009). *Social Media E Comunicazione Di Marketing: Pianificare E Gestire Le Attività Di Marketing E Comunicazione Nell'era Del Web 2.0*. Milano: FrancoAngeli.
- Reply. (2014, Marzo 26). *The Challenges of Realising a True Multichannel Vision*. Tratto da Reply: <http://portaltech.co.uk/2014/03/the-challenges-of-realising-a-true-multichannel-vision/>
- Ricotta, F. (2009). *Marketing multicanale*. Pearson.
- Rifkin, J. (2000). *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*. Mondadori.
- Rigby, D. (2011, Dicembre). *The Future of Shopping*. Tratto il giorno Agosto 31, 2014 da Harvard Business Review: <http://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping/ar/1>
- Rumelt, R. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*
- Rumelt, R. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*. Competitive strategic management.
- Russo, F. (2013). *Cresce il Cloud in Italia, nuova leva per il Cambiamento*. Tratto da In Time: www.franzrusso.it
- Russo, F. (2014). *La popolazione su internet dal 2000 al 2014*. Tratto da In Time: www.franzrusso.it
- Sabbadin, E. (1997). *Marketing della distribuzione e marketing integrato*. Milano: Egea.
- Sacerdote, E. (2007). *La strategia retail nella moda e nel lusso: dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze (2 ed.)*. Milano: Franco Angeli.
- Sciuccati, F. (2010). *Fashion Retail: il ruolo della shopping-experience e della multi-canalità*. FrancoAngeli.
- Shaw, G., Bailey, A., & Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*.
- Simon, H., & Zatta, D. (2011). *I trend economici del futuro*. Gruppo24Ore.

- Sozzani, F. (2010, Novembre 03). *Concept stores*. Tratto da Vogue: <http://www.vogue.it/magazine/blog-del-direttore/2010/11/3-novembre>
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., & Schlesinger, L. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*.
- Viscardi, L. (2014). *La vendita di smartphone ancora in crescita nel 2014*. Tratto da Mister Gadget: www.lucaviscardi.eu
- Viviani, M. (2013). *Quanto cresce il cloud, utile alle startup*. Tratto da Webnews: www.webnews.it
- Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*.
- Wheeler, D. (2003). *The successful navigation of uncertainty: sustainability and the organisation*. London: Blackwell.
- Wind, Y., & Mahajan, V. (2002, Marzo 20). Convergence marketing. *Journal of Interactive Marketing*.
- Zaghi, K. (2014). *Visual merchandising. Orientamenti e paradigmi della comunicazione del punto vendita*. Milano: Franco Angeli.