



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**Un nuovo approccio al marketing digitale:
Il caso Tod's**

**A new approach to digital marketing:
the Tod's case**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Giulianelli Roberto

Correlatore: Chiar.mo

Prof. Temperini Valerio

Tesi di Laurea di:

Lattanzi Matteo

Anno Accademico 2021 – 2022

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1	7
IL DISTRETTO CALZATURIERO FERMANO-MACERATESE.....	7
1.1 <i>Storia e struttura del distretto.....</i>	7
1.2 <i>Il distretto nel mercato globale ed il ruolo del made in Italy.....</i>	16
1.3 <i>Il distretto calzaturiero Fermano-Maceratese e le innovazioni commerciali.....</i>	24
1.4 <i>Stato dell'arte e prospettive Future.....</i>	31
CAPITOLO 2	36
IMPRESA 4.0: UN NUOVO APPROCCIO AL MONDO VIRTUALE.....	36
2.1 <i>Il Social Media Marketing</i>	36
2.2 <i>Dalle strategie tradizionali al 4.0: L'impresa intelligente</i>	44
2.3 <i>Ha senso investire nel digital marketing?</i>	44
CAPITOLO 3	56
ANALISI DI UN CASO CONCRETO: IL GRUPPO TOD'S.....	56
3.1 <i>Tod's Spa: nascita ed evoluzione dell'azienda</i>	56
3.2 <i>Il digital marketing: un'analisi degli strumenti e delle strategie in uso</i>	60
3.3 <i>Gli scenari futuri: L'intelligenza Artificiale.....</i>	70
3.4 <i>I sistemi di analisi e monitoraggio: l'impatto Sprinkl.....</i>	78
3.5 <i>Il social media listening.....</i>	79
CONCLUSIONI.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	88
SITOGRAFIA.....	90

INTRODUZIONE

I recenti, profondi cambiamenti tecnologici che ci sono stati hanno costretto le imprese a rivedere l'organizzazione e le scelte strategiche, in modo da essere presenti in ogni momento per il loro consumatori e far fronte anche ad una concorrenza sempre più forte all'interno del mercato. Le grandi trasformazioni che ci sono state nell'ambito del marketing hanno dato la possibilità ai brand di instaurare una comunicazione sempre più personale con i propri clienti, la quale può assumere delle connotazioni diverse, a seconda della relazione, del contesto e dell'interlocutore. Alla base di questo studio vi è l'analisi di una delle più importanti aziende italiane, Tod's Spa, che grazie alla qualità dei prodotti e ad efficienti strategie di comunicazione e di marketing è stata in grado di affermarsi con successo in tutto il mondo.

Il seguente elaborato si compone di tre capitoli: nel primo, si parte dalla definizione di distretto industriale, attraverso lo studio di due autori, Alfred Marshall e Giacomo Becattini, i cui lavori hanno permesso di fare importanti considerazioni su questa tematica. Il concetto di distretto si è formato in Italia grazie all'economista fiorentino Giacomo Becattini, anche se la formulazione originale della nozione va fatta risalire all'opera di Alfred Marshall. Quest'ultimo, infatti, nel decimo capitolo del quarto libro dei *Principles of Economics*, si è focalizzato sul concetto di organizzazione industriale mettendo in risalto il concetto di economie esterne. Successivamente è stata fatta un'analisi più dettagliata sul distretto calzaturiero fermano-maceratese, dalle origini fino ai giorni nostri, in modo tale da evidenziare il grande contributo che esso ha dato alla regione da un punto di vista storico ed economico. Le Marche, infatti, rappresentano un territorio nel quale la tradizione si combina all'innovazione, e i prodotti offerti vengono apprezzati in tutto il mondo. Dopo aver analizzato il distretto e le sue caratteristiche, si è voluto evidenziare il processo di internazionalizzazione attraverso il quale le imprese locali hanno potuto

affermarsi nei mercati esteri, seppur con qualche difficoltà, e tutte le innovazioni commerciali che negli ultimi anni hanno caratterizzato il distretto marchigiano. Interessante è il connubio tra l'innovazione e l'internazionalizzazione, due elementi di crescita fondamentali per le piccole e medie imprese.

Nel secondo capitolo si farà un'analisi al fine di comprendere come le nuove tecnologie e l'evoluzione dei social media hanno impattato sulle imprese. La quarta rivoluzione industriale ha cambiato notevolmente i processi aziendali e le modalità attraverso le quali le imprese si vanno a relazionare con i propri utenti. Nel presente elaborato si parlerà della fabbrica intelligente, dove verranno analizzati i nuovi strumenti a disposizione, le competenze e le capacità che non possono mancare al suo interno. I nuovi progressi tecnologici, infatti, hanno permesso di combinare i mondi fisico, digitale e biologico, in modo tale da creare grandi promesse future.

Nel terzo ed ultimo capitolo, si esaminerà il Gruppo Tod's, partendo dalle origini dell'azienda nella nostra regione, fino al successo che essa sta ricevendo a livello mondiale. Tod's è attiva nell'ideazione, progettazione e realizzazione di collezioni di moda, con particolare attenzione a calzature, articoli di pelletteria, accessori e abbigliamento. L'azienda si occupa poi della successiva produzione e distribuzione in tutto il mondo, con marchi di proprietà Tod's, Hogan, Fay e con il brand gestito in licenza Roger Vivier. La storia dell'azienda inizia nei primi anni del 1900, quando Filippo Della Valle creò una piccola fabbrica di scarpe. Il passaggio da azienda familiare ad azienda industriale ci fu negli anni '70, grazie all'ingresso di Diego Della Valle. Nel corso degli anni Tod's ha ampliato la propria offerta merceologica, anche attraverso il lancio e l'acquisizione di prestigiosi marchi, anche se i valori fondanti della sua attività sono rimasti gli stessi, e la componente dell'innovazione ha portato il Gruppo ad affermarsi come uno dei principali player nel settore della produzione e della vendita di calzature.

In questo lavoro ho avuto la fortuna di essere affiancato dalla mia tutor aziendale, Cristiana Papiri, che mi ha permesso di capire il percorso che l'impresa ha svolto, grazie anche al progetto Omnichannel su cui si è deciso di investire. Oggi è sempre più forte la presenza di utenti online, e per questo motivo l'azienda ha dovuto adottare nuove strategie, migliorare l'immagine sui social, così da essere presente in ogni momento con contenuti accattivati e personalizzati per il proprio pubblico. Il Gruppo sta lavorando al fine di far crescere i ricavi, sviluppare e dare visibilità sempre maggiore ai singoli marchi, in modo tale da aumentare il loro valore patrimoniale.

Oltre alle strategie online, e quindi e-commerce ed Omnichannel, il gruppo Tod's da un punto di vista produttivo può fare affidamento su una realtà ormai consolidata da anni, che gli permette di avere i migliori artigiani in grado di realizzare prodotti che rispecchiano la qualità e tradizione del made in Italy.

CAPITOLO 1

IL DISTRETTO CALZATURIERO FERMANO-MACERATESE

1.1 Storia e struttura del distretto

L'Italia è uno dei maggiori esportatori di calzature su base mondiale ed è leader per quanto riguarda la fascia di mercato più alta, il settore Luxury e l'alta moda. In realtà la concentrazione dell'industria nel settore delle calzature non è un fenomeno soltanto italiano, poiché, anche negli Stati Uniti, già nel 1860, si segnalava la presenza di addetti impegnati in quest'ambito. Come ha rilevato Patrizia Sabbatucci Severini¹, l'industria delle calzature in Italia si affermò in ritardo rispetto a paesi più sviluppati, in quanto alla fine del XIX secolo nella maggior parte dei territori della penisola la domanda di calzature veniva soddisfatta dai calzolai di campagna, i quali svolgevano compiti per artigiani o artigiani-negozianti che possedevano botteghe, nelle quali erano impiegati commessi e tagliatori. L'ascesa, come vedremo in avanti, ci fu dopo la Seconda guerra mondiale, tra il 1950 e il 1970, grazie a diversi fattori, tra i quali il progressivo superamento dell'artigianato e della produzione manuale, l'incremento dell'occupazione dipendente, anche grazie alla

¹ P. Sabbatucci Severini., *Industria e Territori. La produzione di calzature in Italia (1890-1970)*, Il Mulino, Bologna, 2007, pagg 95-105.

manodopera femminile, l'aumento di apprendisti e la scarsa dinamica salariale e la possibilità di meccanicizzare le aziende artigiane, anche grazie all'introduzione della macchina per cucire le tomaie, che portò ad una riduzione dei costi di produzione e di manodopera, in modo da incentivare l'apertura dei primi tomaifici. Accanto a questi, esistono ulteriori elementi che hanno influito positivamente sulla crescita della produzione di calzature nel nostro paese, come la rilocalizzazione dell'industria nel territorio nazionale, l'affermarsi della calzatura flessibile che ha determinato una lavorazione più semplice e soprattutto la produzione cucita a mano in sostituzione di quella incollata.

Grazie a questi fattori, ancora oggi il settore calzaturiero rappresenta una realtà di notevole rilevanza quali-quantitativa nell'economia italiana². A questo proposito il distretto industriale rappresenta un punto di forza per il settore calzaturiero, in quanto al suo interno vengono elaborati tutti i componenti necessari per la realizzazione del prodotto finito.

È stato Giacomo Becattini a svolgere uno dei più importanti e completi lavori sui distretti industriali a partire dagli anni '70. Egli era partito dagli studi effettuati da Alfred Marshall sull'industria manifatturiera inglese, nei quali erano state individuate due tipologie di produzione efficienti: la prima, che si può definire tradizionale, basata su delle unità produttive larghe e verticalmente integrate, ed

²<https://www.assocalzurifici.it/associazione-categoria/assocalzurifici-chi-siamo/il-settore-calzurifero-italiano/>, consultato l'8/10/22.

una seconda, caratterizzata da una forte concentrazione di piccole imprese specializzate in fasi diverse dello stesso processo produttivo, e localizzate in una località o in cluster di località³. Mentre alcuni studiosi, come Paul Krugman o Michael Porter, li vedevano come un insieme di imprese agglomerate o spillover tecnologici, Becattini considerava i distretti industriali come delle entità socio-territoriali, caratterizzate dalla compresenza attiva, in una determinata area, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali.

La ricerca socioeconomica sull'industria italiana, dopo numerose analisi, aveva evidenziato come il tratto più rilevante, e originale, della struttura industriale italiana fosse costituito sicuramente dai distretti industriali, mono o plurispecializzati, poiché, a loro interno, è collocato il "motore" del surplus di esportazioni che permette di pagare energia e prodotti alimentari necessari per lo sviluppo economico⁴. A tal proposito, nelle Marche, i distretti manifatturieri hanno svolto un ruolo fondamentale per lo sviluppo industriale.

Il censimento industriale del 1961 aveva evidenziato, per la regione marchigiana, una manodopera industriale costituita da circa 100 mila addetti, con un aumento del 40 per cento rispetto al 1951. La crescita della manodopera ci fu nel 1981, quando gli addetti all'industria avevano raggiunto le 200 mila unità, impegnate per il 25 per

³ F. Menghini, *"Industria 4.0. imprese e distretti nella Web economy. Percorsi per lo sviluppo della manifattura italiana"*, goWare, Torino, 2018, pagg 52-57.

⁴ G. Becattini, *"Dal distretto industriale allo sviluppo locale"*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000, pagg 32-35.

cento nel settore delle calzature, pelli e cuoio, il 20 per cento nell'industria meccanica e la restante parte si occupava del tessile-abbigliamento e del mobile⁵. Rispetto alla media nazionale, nelle Marche vi è un'elevata specializzazione nell'industria del legno-mobilia ma, soprattutto, nel settore delle calzature, nel quale vi è la presenza, come vedremo in avanti, di distretti monoindustriali, caratterizzati da una forte continuità merceologica nel tempo.

Per quanto riguarda le origini locali del settore, già nel Quattrocento si segnalava la presenza di piccole botteghe artigiane per lo più limitate alla produzione di calzature destinate ai mercati cittadini. Tuttavia, nelle Marche, L'inchiesta napoleonica del 1808 e, in particolare, la statistica pontificia del 1824 avevano evidenziato l'importanza economica delle attività manifatturiere nei comuni di Montegranaro e Sant'Elpidio a mare. Molto interessante fu anche l'indagine promossa dal ministero dell'Interno del Regno italico, per conoscere lo stato e i problemi dei grandi stabilimenti e delle piccole fabbriche, che aveva individuato per il comune di Sant'Elpidio a mare, oltre ad una fabbrica di carte da gioco, qualche filanda di seta e fabbriche di vasari⁶. I comuni coinvolti furono quelli di Montegranaro, Monte Urano, Sant'Elpidio a Mare e Monte San Giusto, all'interno dei quali, inizialmente, vi era la produzione delle chiochiere, ovvero delle

⁵ C. Zacchia, "Il quadro economico regionale dal dopoguerra a oggi", in S. Anselmi (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. Le Marche*, Einaudi, Torino, 1987, pagg 396-410.

⁶ http://www.bobbato.it/fileadmin/grpmnt/1133/morganti_giorgio.pdf, consultato l'8/10/22.

pantofole.

Come emerge da una Memoria del 1861, scritta dal sindaco di Montegranaro, nella prima metà dell'Ottocento i fabbricatori di scarpe di Fermo furono in grado di oltrepassare i confini nazionali, al fine di rifornire alcune importanti territori, tra i quali, la Dalmazia, Vienna e Corfù. Per quanto riguarda la produzione, il sindaco aveva anche calcolato che le chiochiere lavorate annualmente erano circa 120.000 paia, per un "prodotto a denaro" di 17.885 scudi⁷.

Come riportato dalla Camera di Commercio di Fermo, in una relazione inviata a Roma, a seguito dell'Unità d'Italia ci fu una forte crescita per quanto riguarda la produzione di pantofole, soprattutto nel comune di Montegranaro, grazie alla formazione del mercato nazionale e allo sviluppo della rete ferroviaria. Lo scoppio della Prima guerra mondiale, invece, fu un banco di prova per le industrie calzaturiere, poiché se tra il 1914 e il 1915 l'incremento della produzione di calzature fu notevole grazie alla domanda estera, nei due anni successivi le cose cambiarono per i paesi del Fermano, a causa dell'impossibilità di assicurare in tempi brevi forniture di una certa consistenza. Un esempio concreto è quello di Montegranaro dove, nel 1915, l'amministrazione comunale, dopo aver offerto inutilmente pantofole all'esercito, si preoccupava di ottenere confezioni di

⁷ M. Moroni, *"La formazione di un distretto industriale: il caso del distretto calzaturiero marchigiano"*, in Id., *"Alle origini dello sviluppo locale. Le radici storiche della Terza Italia"*, il Mulino, Bologna, 2008, pagg 59-61.

indumenti (divise, camice, biancheria) per far fronte alla disoccupazione femminile. Allo stesso tempo anche a Sant'Elpidio a Mare la mancanza di lavoro aveva costretto i maggiori artigiani del paese a chiudere le loro attività. Per far fronte a questa situazione i comuni del Fermano decisero di dedicarsi alla produzione di pianelle col fondo di corda al fine di utilizzare un materiale molto più economico e facilmente reperibile rispetto al cuoio. È importante evidenziare che la crisi del periodo bellico non colpì tutti i comuni del Fermano allo stesso modo, infatti, mentre il numero degli imprenditori di Montegranaro si era ridotto notevolmente, gli industriali di Monte Urano grazie all'incremento del costo della pelle, attraversarono un periodo fiorentissimo.

Il periodo tra le due guerre mondiali è un periodo molto particolare, poiché nonostante il ribasso dei prezzi avesse fortemente colpito le imprese del Fermano - Maceratese, ci furono anche importanti iniziative, grazie alle quali si affermarono le prime fabbriche meccanizzate⁸. Come nel resto della penisola, anche nel territorio marchigiano la crescita di nuove imprese fu rilevante a partire dai primi anni '50, grazie ad un'espansione della domanda interna e internazionale. In questo periodo, infatti, il processo produttivo si stava scomponendo sempre di più e, accanto alle numerose imprese che svolgevano tutte le lavorazioni al loro interno, si stavano affermando molte altre aziende impegnate in una sola fase. Al termine del secondo

⁸ Joannes Maria De Luca, *“Il Distretto Calzaturiero Fermano-Maceratese”*, Streetlib, Torino, 2017, pagg 48-51.

Un altro aspetto molto interessante da evidenziare riguarda l'evoluzione che c'è stata nella lavorazione della scarpa, in quanto, col passare del tempo gli artigiani hanno dovuto adeguarsi ai cambiamenti allo scopo di soddisfare sempre più i gusti dei consumatori. Di seguito, infatti, andremo ad analizzare un nuovo procedimento per la realizzazione della calzatura.

Alla fine dell'Ottocento, i primi imprenditori, per lo più di Monte San Giusto, misero in pratica una nuova attività: la produzione decentrata in cooperativa. Il procedimento seppur innovativo era molto semplice, in quanto era il datore di lavoro che si occupava di tagliare le tomaie, le fodere, per poi distribuire tutto alle orlatrici a domicilio, le quali cucivano le diverse parti e ripiegavano i bordi usando il martello. Successivamente le tomaie lavorate e sistemate venivano riconsegnate al datore di lavoro che poi si occupava di mandarle ai calzolai al fine di ultimare i dettagli. Il calzolaio, infatti, con grande manualità incollava il puntale, montava il tutto sulla forma di legno, per poi cucire, attraverso un ago ricurvo, la suoletta e la suola. Le cose iniziarono a cambiare dall'età Giolittiana, quando l'introduzione di alcuni nuovi macchinari, come la scartatrice, per assottigliare le tomaie, la spianatrice, la trancia, e la montatrice.

Il cambiamento vero e proprio ci fu tra gli anni Quaranta e Sessanta, periodo nel quale si affermò la figura del modellista che si occupava di creare il disegno per poi ricavare il prototipo in cartoncino, utile per tagliare le tomaie.

A partire dal dopoguerra, il distretto ha rappresentato il principale fattore che ha portato allo sviluppo dell'area geografica situata nella parte sud delle provincie di Macerata e Fermo, dove vi è la più alta concentrazione italiana ed europea di imprese calzaturiere⁹.

Attualmente il distretto si estende su un'area composta da 48 comuni: 33 nel Fermano e 15 nel Maceratese, per un totale di 240 000 residenti, con una produzione ben specializzata. In particolare, i comuni di Montegranaro e Civitanova Marche sono fortemente specializzati nella produzione di calzature da uomo. Sant'Elpidio a Mare e Porto Sant'Elpidio, invece, si focalizzano nella produzione di calzature da donna e di accessori per calzature (tacchi, fondi). Infine, troviamo Corridonia, Tolentino e Magliano, specializzati nella produzione di borse e di articoli di pelle. Secondo alcuni dati riportati da Intesa San Paolo, il distretto è costituito da 3077 unità locali che impiegano 26.595 addetti e sono situate principalmente nelle provincie di Fermo e Macerata, mentre ad Ascoli Piceno la concentrazione è bassa e marginale. Le Marche sono ad oggi, sempre più una regione del Meridione quanto a sistema produttivo e reddito medio, dove prevalgono principalmente microimprese con meno di 10 dipendenti (65%) o aziende di piccole dimensioni tra 10 e 49 dipendenti (29%), nelle quali è complessivamente impiegato il 57% di addetti e solo una quota residuale è

⁹ C. Cipriani, "Economia e management delle imprese calzaturiere" *Prospettive e strumenti per la competitività dell'industria marchigiana*, F. Angeli, Milano, 2012, pag. 17.

composta da imprese di medie dimensioni (6%)¹⁰.

1.2 Il distretto nel Mercato Globale ed il ruolo del made in Italy

Nell'attuale panorama mondiale, influenzato sempre più dalla globalizzazione, le imprese sono costrette a rivedere le loro scelte strategiche al fine di competere con una concorrenza sempre più agguerrita. Il mercato internazionale delle calzature è cambiato notevolmente nel corso degli ultimi 30 anni.

Negli anni '60 il settore calzaturiero italiano aveva registrato un'importante ascesa, grazie ad una crescente domanda internazionale che aveva permesso alle imprese di sfruttare una disponibilità di materie prime a basso prezzo ed un vantaggio comparato nel costo del lavoro¹¹. A partire dagli anni '80 la crescente concorrenza dei paesi emergenti iniziò a farsi sentire, al punto da causare una progressiva

¹⁰https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/research/it/territorio/Focus_Territorio_Calzature_di_Fermo_ottobre_2021.pdf,

consultato il 12/11/22.

¹¹ E. Cutrini, G. Micucci, P. Montanaro, *"I distretti tradizionali di fronte alla globalizzazione: il caso dell'industria calzaturiera marchigiana"*, Banca d'Italia, Bologna, 2012. pagg 1-10.

diminuzione di occupati ed una perdita di quote di mercato. Alcune analisi effettuate dall'Associazione nazionale dei calzaturifici italiani hanno evidenziato come in Italia, nel 1981, gli addetti impegnati nel settore calzaturiero fossero quasi 140.000, per poi diminuire fino al 2010. I fattori che hanno influito negativamente in questo processo sono tre.

Il primo è connesso all'ingresso del nostro paese nell'Unione monetaria continentale: infatti nel 1999 l'adozione dell'euro non ha più permesso all'Italia di sfruttare i vantaggi collegati alle svalutazioni competitive.

Il secondo fattore è dovuto all'affermarsi, nel nuovo scenario internazionale, di due potenze: l'India e la Cina. In particolare, quest'ultima rappresenta una concorrente molto forte nel settore calzaturiero, così come nel tessile-abbigliamento, in quanto può godere di un basso costo del lavoro e soprattutto di una minore regolamentazione sulla sicurezza e sulle emissioni ambientali.

L'ultimo elemento che ha contribuito al mutamento del mercato internazionale fa riferimento, da un lato, al costante deprezzamento del dollaro rispetto all'euro a partire dalla nascita dell'Uem e dall'altro, alla crescita dei prezzi del petrolio e delle materie prime non energetiche, problematica che le imprese stanno ancora oggi affrontando.

La stabilità dei distretti italiani è stata poi messa a dura prova dalla discontinuità degli anni '90, dal cambiamento tecnologico, dalla riduzione dei tempi e dei costi di trasporto e soprattutto dalla liberalizzazione dei mercati dovuta al fenomeno della

globalizzazione. Questo termine è stato adottato per la prima volta a partire dal 1990 al fine di indicare un insieme di fenomeni connessi alla crescita dell'integrazione economica, sociale e culturale tra le diverse aree del mondo¹². La globalizzazione ha diversi aspetti, in quanto gli studiosi parlano di globalizzazione dei mercati e globalizzazione della produzione. La prima fa riferimento all'unione dei mercati, storicamente distinti, all'interno del mercato globale. Infatti, la caduta delle barriere al commercio, da un lato, ha facilitato gli scambi a livello internazionale, e dall'altro ha fatto convergere i gusti e le preferenze dei consumatori nei diversi paesi, in modo tale da creare un mercato potenzialmente omogeneo. Questo processo, accanto allo sviluppo di nuove economie emergenti, ha delineato una nuova figura, quella del consumatore globale, ma soprattutto ci sono state delle variazioni per quanto riguarda i profili di consumo a livello internazionale¹³.

In primo luogo, è cresciuta sempre di più l'attenzione al rapporto prezzo-qualità: quest'ultimo, in particolare, ha rappresentato sempre il parametro fondamentale per tutti i prodotti della moda e del lusso ed è una condizione indispensabile affinché i consumatori globali siano disposti a pagare prezzi elevati per prodotti Made in Italy. In secondo luogo, c'è stato un progressivo spostamento dei consumi, dai

¹² <https://www.treccani.it/enciclopedia/globalizzazione>, consultato il 12/10/2022.

¹³ C. Cipriani, "Economia e management delle imprese calzaturiere" *Prospettive e strumenti per la competitività dell'industria marchigiana*, F. Angeli, Milano, 2012, pagg 57-58.

prodotti dell'alta moda e del lusso verso altri beni e categorie merceologiche, ma anche servizi, come viaggi e vacanze. C'è stata inoltre una diversificazione di mezzi e canali per raggiungere il mercato, il quale non viene più considerato come un semplice luogo di scambio, ma come un insieme di opportunità per il consumatore. Quest'ultimo è divenuto sempre più mobile e digitalizzato e soprattutto non si accontenta più di un semplice bene o servizio, ma desidera godere di esperienze indimenticabili.

Tutti questi fattori hanno inciso molto anche sui distretti industriali, i quali, soprattutto negli ultimi anni, hanno vissuto un profondo cambiamento. Infatti, tra le principali cause vi è la crescente e progressiva apertura nel contesto internazionale dei processi produttivi e di scambio, con delle implicazioni sulle dimensioni aziendali, sul grado di concentrazione delle imprese e sulle loro scelte di diversificazione e innovazione. I processi di internazionalizzazione delle imprese inserite organicamente all'interno di un distretto sono assai diversi rispetto a quelli delle aziende che hanno rapporti con il mercato (nazionale ed estero).

A questo proposito è utile richiamare alcune delle caratteristiche del processo di internazionalizzazione che hanno visto come protagoniste le imprese distrettuali:

- Internazionalizzazione centrata sull'export: si tratta di casi in cui vi è il ricorso a soggetti esterni, con lo sviluppo di rapporti di fornitura e sub-fornitura a livello internazionale, mentre minori sono le scelte di delocalizzazione.

- Approccio seriale ai mercati esteri: si basa su strategie di nicchia o di flessibilità.
- Capacità innovativa nonostante la piccola dimensione.
- Strategie di non crescita: le quali si sono diffuse a partire dagli anni '70, favorite dal vantaggio della flessibilità che le piccole e medie imprese riescono a garantire.

Il fenomeno dell'internazionalizzazione è quindi un processo che presenta caratteristiche distintive e che può avvenire attraverso varie modalità. Le imprese, infatti, al fine di rafforzare la loro presenza nei mercati esteri, hanno dovuto definire le strategie, la scelta dei canali di accesso, il processo di "adattamento" del prodotto e soprattutto il pricing internazionale e analizzare gli aspetti organizzativi mediante la valutazione delle risorse interne. A questo proposito, i due obiettivi principali delle strategie di internazionalizzazione delle aziende del distretto sono due: esportazioni ed investimenti diretti. Secondo alcuni dati riportati da Intesa San Paolo¹⁴, le esportazioni si sono fortemente ridotte negli ultimi anni.

Il picco massimo fu toccato nel 2006 con 1910 milioni di euro, poi a causa della crisi dei mercati internazionali che ha colpito il distretto, le esportazioni sono calate in maniera significativa arrivando a 1336 milioni di euro nel 2009. Da qui il

¹⁴https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroupp/repository-documenti/research/it/monitor-distretti/regionali/201907_Marche.pdf, consultato l'8/11/22.

distretto ha incontrato ulteriori difficoltà dovute sia alla crisi nel mercato russo tra il 2014-2015, sia all'evento sismico che nel 2016 ha colpito le Marche, assieme ad Abruzzo, Lazio e Umbria. Nonostante questa difficile situazione, l'export delle Marche è cresciuto del 72,5% nel 2022 rispetto all'anno precedente, ed è una vera e propria boccata d'ossigeno per le imprese e soprattutto per il territorio.

Le vendite all'estero non rappresentano naturalmente l'unica forma di internazionalizzazione di un'impresa. Un'altra modalità adottata, seppur in maniera limitata come vedremo in avanti, è rappresentata dagli IDE, cioè gli investimenti diretti esteri, che permettono alle imprese di acquisire il controllo delle attività produttive all'estero sia attraverso la creazione di nuovi impianti produttivi, sia attraverso l'acquisizione di capitale di aziende straniere. Nel distretto di Fermo le imprese che hanno effettuato IDE sono poco più del 5%, tra le quali emerge la Tod's che si avvale soprattutto di filiali commerciali per presidiare i mercati esteri. Il paese nel quale le imprese del Fermano hanno fatto i maggiori investimenti, al fine di beneficiare del basso costo del lavoro, è la Romania, mentre altre aziende del distretto hanno il controllo (totale o parziale) di imprese localizzate sia in paesi dell'Est Europa, sia in Messico. Altri investimenti diretti esteri vengono fatti nei principali mercati di sbocco delle esportazioni del distretto e comprendono i Paesi Bassi, Germania, Francia, Svizzera, Regno Unito, Belgio, Spagna ma anche nei mercati più lontani come quelli giapponesi e sudcoreano. È importante evidenziare che nel territorio marchigiano, nonostante la lunga tradizione riconosciuta in tutto il

mondo e la presenza di aziende che lavorano per grandi maison di lusso, il distretto non è riuscito ad attrarre ingenti investimenti da parte dei maggiori brand internazionali. Le piccole e medie imprese, in particolare, tendono ad avere un approccio ai mercati esteri di tipo seriale, perseguendo da un lato strategie di nicchia, attraverso la specializzazione dell'offerta, in modo tale da presidiare dei segmenti di mercato circoscritti ma presenti in numerosi paesi, e dall'altro, strategie più flessibili al fine di rispondere rapidamente alle dinamiche dei mercati internazionali. Quelle appena descritte sono strategie che si basano su modalità di ingresso nei mercati esteri poco costose e rischiose, che permettono alle imprese di moltiplicare i paesi di destinazione. Tutte queste condizioni che fino ad oggi hanno influito sul rapporto con i mercati esteri da parte delle PMI nazionali, debbono essere analizzate in maniera più dettagliata sulla base dei cambiamenti che si sono già verificati, e che riguardano principalmente:

- L'affermazione di nuovi concorrenti nella scena internazionale. Di fronte all'ingresso di nuovi attori, infatti, la classica strategia di riposizionamento, basata sulla qualità, l'innovazione e il marchio, adottata dalle piccole e medie imprese, rischia di andare contro alle analoghe strategie adottate dai paesi emergenti. Quest'ultimi, infatti, possono contare su costi più bassi del lavoro per le loro imprese, ovvero sullo stesso vantaggio competitivo di cui hanno goduto le imprese distrettuali marchigiane prima della globalizzazione.

- L'accentuarsi della divisione internazionale del lavoro. Anche in questo caso le piccole e medie imprese, anche solo per difendere le posizioni sul mercato interno, debbono essere in grado di acquisire condizioni organizzative, culturali e finanziarie al fine di coordinare tutti quei processi che implicano dei livelli di complessità superiori.
- La riduzione delle barriere alla comunicazione, alla mobilità e agli scambi. Quest'ultimo fenomeno pone le PMI in una situazione di vantaggio, come dimostrano le scelte adottate da esse, nel caso della partecipazione alle Joint Venture o ad altre forme di presenza diretta nei mercati esteri. Infatti, l'abbattimento dei costi di trasporto e di comunicazione ha portato ad uno spostamento della competizione su nuove frontiere di efficienza e velocità, soprattutto in settori come quello della moda, molto sensibile ai cambiamenti della domanda.

Un ultimo aspetto da evidenziare riguarda il legame che ci deve essere tra l'internazionalizzazione e l'innovazione, in quanto la capacità di innovare permette alle imprese di rafforzare la loro presenza nei mercati esteri. Infatti, secondo l'evidenza empirica, le imprese maggiormente coinvolte nei processi di internazionalizzazione sono quelle con maggiori capacità innovative per quanto riguarda i prodotti, i processi e quelle che fanno un maggiore utilizzo di capitale umano qualificato¹⁵.

¹⁵ B. Quintieri, *"I distretti industriali dal locale al globale"*, Rubbettino, Roma, 2006, pagg 1-10.

1.3 Il distretto calzaturiero fermano-maceratese e le innovazioni commerciali

Il distretto rappresenta una componente fondamentale per il sistema industriale italiano poiché favorisce l'occupazione e il benessere del territorio¹⁶. L'Italia è sempre stata molto forte nei settori in cui la tecnologia è debole, mentre è arretrata rispetto a paesi caratterizzati da economie avanzate nei settori science based.

A tal proposito, la politica industriale italiana, in passato, ha ritenuto opportuno intervenire al fine di compensare queste difficoltà con l'aiuto e la protezione dei settori hi-tech. Il primo intervento si è focalizzato sull'attività innovativa in generale, in quanto le imprese sono poco propense ad investire nella ricerca di input innovativi. Un ottimo meccanismo di funzionamento del distretto è dato dalla facile circolazione di informazioni, che permette di avere un processo produttivo molto più flessibile, e soprattutto, accompagna le transazioni commerciali, favorendo l'adozione della migliore tecnologia disponibile per ogni fase. Il secondo intervento, invece, è dovuto alle ridotte dimensioni delle imprese che le pone in una situazione di svantaggio per l'accesso ai mercati dei fattori produttivi. Infatti, per quanto riguarda l'attività innovativa, è bene ricordare come i fattori di difficile accesso per le Pmi sono due: il capitale di rischio e il personale ingegneristico e di ricerca di eccellenza. Inoltre, è importante evidenziare come la piccola e media

¹⁶ 3 Rapporto CNEL/ Ceris-cnr, *"Innovazione, Piccole imprese e Distretti Industriali"*, Roma, 1997.

impresa distrettuale, così come accade per aziende di grandi dimensioni, sia un soggetto fortemente interessante per quanto riguarda l'attività innovativa, poiché l'innovazione rappresenta una strategia utile per attingere competenze verticalizzate e specializzate da parte di altre imprese, attraverso delle collaborazioni. Creare delle partnership, infatti, permette di sviluppare dei prodotti con delle caratteristiche e funzionalità migliori rispetto a quelle che le aziende potrebbero generare mediante le sole risorse interne. Quando si parla dei distretti si fa riferimento ad una forte presenza di competenze, esperienze ma anche capacità, la cui condivisione permette di rafforzare la specializzazione e l'innovazione nei processi produttivi, in modo da generare dei vantaggi competitivi in termini di differenziazione nell'offerta del prodotto e della qualità delle lavorazioni e del prezzo. Il distretto industriale rappresenta un terreno fertile per le innovazioni, le quali sono favorite da diversi fattori: forte flusso informativo lungo la filiera produttiva, incentivi economici e no, al fine di migliorare il processo e il prodotto, contiguità tra fasi produttive e di commercializzazione, ripartizione del rischio e dei costi fra soggetti diversi e soprattutto una forte concorrenza tra imprese distrettuali che le porta a cercare dei miglioramenti continui. Esistono anche alcuni fattori che possono ostacolare la generazione di innovazioni, come la mancanza di una gestione esplicita e strategica della tecnologia, la mancanza di risorse e capacità fondamentali per affrontare i processi tecnologici.

Tuttavia, negli ultimi anni innovare è divenuto un vero e proprio imperativo per le piccole e medie imprese, soprattutto in un settore come quello della moda, che è sinonimo di cambiamento, ed il successo o il fallimento sono determinati dalla flessibilità e dalla reattività delle stesse. La reattività dipende molto da un ridotto time to market, dalla capacità di accrescere, ridurre o modificare rapidamente la produzione, e dalla possibilità di integrare le preferenze e i gusti dei consumatori. Tra le innovazioni gestionali, soprattutto le maggiori imprese del settore calzaturiero si sono focalizzate su strategie di fast fashion, le quali consistono nell'adottare il più rapidamente ed efficacemente possibile l'assortimento dei prodotti alla domanda. Il successo è dovuto al fatto che il consumatore ha la possibilità di acquistare in maniera rapida prodotti di buona qualità, personalizzati e a prezzi non elevati. Infatti, l'obiettivo primario delle imprese è quello di soddisfare un cliente sempre più esigente, in modo tale da far convergere i suoi gusti e bisogni con le tendenze attuali. L'attuazione di queste strategie ha portato le imprese a rivedere sia il disegno e la gestione della catena di fornitura (supply chain management), sia la funzione di produzione al fine di assicurarsi la capacità di quick response¹⁷. Come si è visto in precedenza, con una crescente competizione internazionale, i fattori che determinano un vantaggio competitivo si sono ampliati notevolmente, fino a comprendere il ruolo del territorio e dei suoi interpreti. Il

¹⁷ C. Cipriani, *“Economia e management delle imprese calzaturiere” Prospettive e strumenti per la competitività dell'industria marchigiana*, F. Angeli, Milano, 2012, pagg 129-135.

primo fattore fa riferimento alla qualità legata alle specificità territoriali, in quanto si parla della tutela dei marchi e del made in Italy, non solo nel settore delle trasformazioni alimentari, ma anche nei settori della moda, e in particolare in quello delle calzature. Gli altri due elementi, anch'essi molto rilevanti, riguardano lo sviluppo delle risorse umane e la logistica delle componenti¹⁸.

La logistica, a tal proposito, è un'attività aziendale assai rilevante perché non si limita al trasporto, allo stoccaggio o alle questioni dell'imballo, ma permette di supportare e mantenere l'attività produttiva. L'innovazione logistica, nei suoi aspetti legati alle infrastrutture e al trasporto, connessi alle capacità e agli strumenti informativi e gestionali, rappresenta una leva fortemente strategica per i distretti industriali. Infatti, a seguito della delocalizzazione produttiva e dell'utilizzo di Internet, i quali sembrano mettere in crisi il vantaggio competitivo del distretto industriale, la logistica rappresenta un canale attivo di integrazione fisica e operativa, con i più ampi contesti produttivi e con quelli distributivi maggiormente evoluti, con i quali le imprese debbono riuscire ad interagire¹⁹.

¹⁸ F. Corradini., G. Dini., *“Logistica su Misura. Indagine sull'innovazione logistica nel distretto calzaturiero delle Marche: competitività e compatibilità ambientale*, Franco Angeli, Milano, 2009, pagg 1-10.

¹⁹https://www.academia.edu/48022602/I_distretti_industriali_e_i_processi_di_internazionalizzazione_delle_impres_italiane, consultato il 16/11/2022.

Esistono delle peculiarità dei distretti industriali in grado di influenzare lo sviluppo di una logistica distrettuale. In primo luogo, i distretti rappresentano un insieme di attori organizzati in team, la cui composizione dipende dagli obiettivi da raggiungere e dalle prestazioni dei partner. Anche l'evoluzione della tecnologia e dei nuovi strumenti digitali ha influito molto sull'organizzazione della logistica, la quale è sempre più focalizzata sulle relazioni e sull'utilizzo dei canali informatici. La logistica, oltre ad essere un'attività centrale per le imprese, se orientata alla risoluzione di problematiche ambientali, rappresenta una chiave strategica di sviluppo e innovazione. La Green Logistic, a tal proposito, prevede una collaborazione fra aziende, il cui obiettivo principale è ottenere risultati significativi nella sostenibilità ambientale²⁰. Soprattutto negli ultimi anni, le imprese hanno investito nella logistica sostenibile al fine di ottenere risultati di mercato, migliorando la propria immagine e garantendo una riduzione degli svantaggi per la collettività dal punto di vista ambientale. A questo proposito, alcuni studiosi hanno individuato sette aree che richiamano gli interventi che le imprese possono fare al fine di apportare benefici alla sostenibilità²¹:

- Organizzazione della supply chain: si tratta dell'area con maggiori potenzialità di miglioramento, in quanto è in grado di ridurre

²⁰ <https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/>, consultato il 15/10/22.

²¹ C. Cipriani, *“Economia e management delle imprese calzaturiere”*, prospettive e strumenti per la competitività dell'industria marchigiana, F. Angeli, Milano, 2012, pagg 143-145.

notevolmente le emissioni.

- Razionalizzazione di prodotto e imballaggio: in tal caso si richiede alle imprese di intervenire nell'ambito della ricerca e sviluppo, per garantire una riduzione di emissioni e un risparmio di carta e plastica.
- Utilizzo dei veicoli: si tratta di un'area nella quale le istituzioni dovrebbero intervenire e introdurre degli incentivi per favorire investimenti collaborativi tra imprese, al fine di sviluppare soluzioni co-landing e cicli di ordine più efficienti.
- Comportamento degli autisti e manutenzione: in questo caso potrebbe essere utile proporre dei programmi, affinché aziende e guidatori adottino uno stile di guida di "tipo ecodriving".
- Innovazione tecnologica: gli interventi di regolazione, gli investimenti nei progetti di ricerca e lo sviluppo di nuove soluzioni, permettono alle imprese di ridurre le emissioni e quindi favorire la sostenibilità ambientale.
- Iniziative di comunicazione: si tratta di iniziative che permettono di integrare tutte le altre aree, poiché garantiscono la diffusione delle best practices e una maggior sensibilizzazione sul tema.

La sostenibilità è un aspetto sul quale le imprese si stanno concentrando, soprattutto nel settore delle calzature in cui la produzione ha un forte impatto

sull'ambiente e i materiali utilizzati, come la pelle e il cuoio o altri prodotti sintetici, sono solo in parte riciclabili e risultano inquinanti. La consapevolezza ambientale può quindi rappresentare un'importante variabile strategica al fine di migliorare la competitività delle aziende calzaturiere e favorire lo sviluppo nel medio lungo periodo. Tuttavia, emergono degli ostacoli per quanto riguarda le norme da rispettare, soprattutto per le PMI, in quanto la legislazione ambientale è molto frammentata.

Con riferimento al distretto calzaturiero fermano, al fine di superare alcune problematiche di questo tipo, era stato creato il Progetto Shoelaw, il cui obiettivo era quello di elaborare uno strumento online che permettesse ai calzaturifici di conoscere e innovare il profilo ambientale. Si tratta di uno strumento di autodiagnosi, poiché la piattaforma shoelaw mette insieme tutti quei requisiti di legge che possono essere applicati alle aziende calzaturiere. Molto interessante è anche l'iniziativa della Camera di Commercio di Fermo, la quale aveva avviato in collaborazione con Ecocerved un servizio innovativo online per imprese locali, che permetteva alle stesse di entrare a conoscenza delle informazioni utili per adempiere agli obblighi normativi ambientali²². Ecocerved rappresenta una società consortile della Camera di Commercio, la quale opera nell'ambito dei sistemi informativi per l'ambiente, e si occupa ad esempio, di progettare e realizzare soluzioni utili per la raccolta e la diffusione

²² <http://ecocalzaturefm.greensga.it/Home/IlDistretto>, consultato il 15/10/22.

di tutti quei dati in materia di rifiuti ed emissioni.

Mentre in passato la gestione degli aspetti e degli impatti ambientali, volta a ridurre e prevenire l'inquinamento veniva percepita dalle imprese come un onere, ad oggi, grazie ad iniziative come quelle intraprese dalla camera di commercio, è possibile ridurre tutti quei costi, connessi ad esempio allo smaltimento dei rifiuti o alla manutenzione degli impianti.

1.4 Stato dell'arte e prospettive future.

Le Marche sono una tra le regioni italiane con la maggior diffusione di micro e piccole imprese, oltre ad essere un'area in cui, per la sua connotazione produttiva a carattere manifatturiero e familiare, le connessioni tra il contesto economico e la realtà socio familiare sono alquanto strette. La regione Marche, infatti, è stata considerata la patria del made in Italy per quanto riguarda la produzione di calzature, essendo quest'ultime sinonimo di lusso, qualità ed eleganza.

Tuttavia, come sottolineato dallo studioso Michael Blim²³, nonostante il successo del processo di industrializzazione, nelle Marche, ci sono stati dei segnali fortemente negativi che hanno evidenziato una fase di declino per l'industria calzaturiera. A peggiorare ulteriormente questa situazione, erano gli imprenditori,

²³ C. Zacchia, *“Il quadro economico regionale dal dopoguerra a oggi”*, in S. Anselmi (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi*. Le Marche, Einaudi, Torino, 1987, pagg 661-665.

in particolare, i proprietari delle piccole fabbriche, poco favorevoli ad investire in nuove tecnologie. Negli anni successivi, con la caduta del muro di Berlino, nuovi concorrenti europei e asiatici sono entrati con forza nei mercati di prodotti di qualità medio-bassa del settore calzaturiero e, l'Italia, dopo l'accordo di Maastricht e l'ingresso dell'euro, ha visto crescere notevolmente i prezzi dei suoi prodotti, anche a causa del tasso di cambio con il dollaro.

I distretti industriali, quindi, hanno dovuto affrontare diverse crisi nel corso degli anni, tuttavia, l'evidenza empirica²⁴ aveva mostrato come le piccole imprese distrettuali, sia nei paesi con forti economie, sia in quelli in via di sviluppo, furono in grado di superare alcuni problemi, come la mancanza di competenze specialistiche, l'accesso alla tecnologia e alle informazioni. Anche il distretto calzaturiero marchigiano, nonostante le molte difficoltà, è stato in grado di resistere e riaffermarsi, facendo leva sull'innovazione, la creatività e soprattutto la qualità dei prodotti. Ancora oggi, però, insieme a tutto il nostro paese, è costretto ad affrontare altri problemi: gli effetti della pandemia e l'attuale guerra tra Russia e Ucraina.

²⁴ G. Dini, G. Goffi, M. Blim, "Il declino dei distretti industriali tradizionali. Il caso dell'artigianato marchigiano", *Economia Marche Journal of Applied Economics*, pagg 4-10, dicembre, 2015, da <https://economiamarche.univpm.it/files/> consultato il 19/12/2022.

Nonostante siano passati tre anni, è difficile superare gli effetti della pandemia, che ha colpito duramente tutto il mondo. Nel nostro paese, il Covid-19 ha provocato un forte shock della domanda e dell'offerta, in quanto al progressivo blocco di molte attività economiche, si è associato un crollo della domanda di beni e servizi, sia all'interno che dall'estero. Secondo il Centro di studi di Confindustria, gli effetti negativi della pandemia hanno influito soprattutto sui consumi delle famiglie, sugli investimenti delle imprese e sulle esportazioni. I negozi chiusi, i prodotti bloccati nei magazzini delle imprese, gli ordini annullati, assieme ad un calo di consumi dei beni, e all'intensificarsi dell'attività di smart working, hanno determinato un crollo per il settore moda. A questo proposito, anche il distretto calzaturiero fermano-maceratese, già indebolito dalle crisi precedenti, ha subito gli effetti della pandemia. Per quanto riguarda i flussi commerciali, nel 2021 c'era stata una riduzione delle esportazioni del 25,6% rispetto all'anno precedente, per una perdita di 376 milioni di euro²⁵. Il calo è stato molto evidente nei principali mercati di riferimento del distretto, come la Svizzera, Stati Uniti, Germania, e Regno Unito, oltre a Cina e Russia.

A questo proposito, prima e durante il covid-19, sono state adottate iniziative per tutelare il distretto calzaturiero locale, basti pensare al progetto "Shoervalley", o anche la più recente iniziativa di Assocalzaturifici, ovvero "DB Proppy", una piattaforma B2B per il settore delle calzature²⁶.

²⁵ <https://group.intesasanpaolo.com/>, consultato il 15/11/2022.

Grazie a queste piccole iniziative, la situazione negli ultimi due anni sembrava essere migliorata per il distretto come testimonia la crescita delle esportazioni; tuttavia, lo scoppio della guerra tra Russia e Ucraina ha nuovamente causato la crisi di molte imprese locali.

In passato, per l'Italia, la Russia ha rappresentato un mercato fortemente strategico, in quanto già a partire dagli '90, i rapporti commerciali ed economici furono costanti e vantaggiosi per entrambi i paesi²⁶. Questo rapporto era dovuto a delle esigenze reciproche, poiché l'Italia doveva attuare strategie di diversificazione per l'approvvigionamento di fonti energetiche e non solo, mentre la Russia, fu costretta ad importare beni di consumo e strumentali. Nel corso degli anni, molte aziende italiane, tra le quali Eni e Fiat, decisero di penetrare con successo nel mercato attraverso investimenti diretti, joint venture e partnership strategiche.

L'attuale guerra e il deterioramento del rapporto tra Russia e Italia hanno inciso negativamente sull'economia del nostro paese. Uno dei settori maggiormente colpiti è quello della moda, in quanto il mercato russo vale il 2,7% delle esportazioni di calzature italiane all'estero. Per il nostro paese è solo il decimo mercato di riferimento, mentre quello ucraino il ventiseiesimo. In realtà, per le imprese marchigiane la situazione è molto più critica, in quanto la provincia di Fermo è la principale esportatrice di calzature nel mercato russo e non a caso, sono

²⁶ C. Cipriani, *“Economia e Management delle imprese calzaturiere” Prospettive e strumenti per la competitività dell'industria marchigiana*, F. Angeli, Milano, 2012, pagg 209-211.

state 31 le imprese marchigiane a partecipare lo scorso aprile alla fiera di Mosca²⁷. Ormai da molti anni, la fiera rappresenta un'ottima occasione per le aziende del nostro paese e non solo, poiché hanno la possibilità di presentare in anteprima le loro collezioni, fare ordini tempestivi per i loro negozi, al fine di ottenere notorietà e una clientela di livello internazionale. Le origini della MosShoes, così viene definita la fiera, risalgono al 1997, e si tratta di una vera e propria esposizione dedicata alle calzature, dove ogni anno partecipano circa 500 società leader nel settore. Tuttavia, per poter superare questa situazione ed evitare un'ulteriore crisi del distretto, gli imprenditori debbono essere in grado, anche in futuro, di cercare nuove vie per le esportazioni e reperire risorse a sostegno delle aziende.

²⁷ <https://www.today.it/economia/aziende-italiane-calzature-fiera-russia.html>, consultato il 16/10/22.

CAPITOLO 2

IMPRESA 4.0: UN NUOVO APPROCCIO AL MONDO DIGITALE

2.1 Il Social Media Marketing

La digitalizzazione è oramai un fenomeno che caratterizza l'attuale panorama storico-economico, in quanto l'avvento di nuove tecnologie ha favorito il fenomeno della socializzazione "a distanza" e ha introdotto nuove professioni che si stanno imponendo sullo scenario globale. Questa rivoluzione è iniziata da tempo. Infatti, già nel 1979 Tom Truscott e Jim Ellis, della Duke University, avevano elaborato un sistema di discussione mondiale, Usenet, il quale permetteva ai fruitori di Internet di pubblicare messaggi. In realtà, l'era dei social media risale agli anni '60 quando Bruce e Susan Abelson fondarono uno dei primi social network che permetteva agli scrittori online di riunirsi in comunità virtuali. La possibilità di accedere ad internet in maniera rapida fu sicuramente una grande novità che portò alla nascita di altri social, tra i quali MySpace (2003) e Facebook (2004). Col passare degli anni l'utilizzo dei nuovi canali digitali è stato sempre più forte sia da parte delle imprese ma anche da parte degli altri utenti, i quali hanno trovato nella rete un nuovo modo per comunicare e relazionarsi.

Come si può notare dalle due figure 1 e 2, negli ultimi anni c'è stato in Italia un incremento notevole delle persone connesse alla rete, che sono diventate quasi 51 milioni, così come i soggetti presenti sulle piattaforme digitali, che hanno raggiunto quota 43 milioni.

I nuovi canali online rappresentano quindi, delle fonti di informazioni, ma soprattutto strumenti utili alle imprese per migliorare la loro immagine e attuare strategie di social media marketing.

Il Social Media Marketing si può definire come l'insieme delle attività condotte sui social network al fine di aumentare la consapevolezza del marchio, identificare potenziali consumatori, generare engagement e costruire delle relazioni significative con i clienti²⁹. L'attività di social media marketing implica tutte quelle azioni che fanno parte di un piano strategico, partendo dalla gestione e monitoraggio dei canali, passando per il customer care e il rafforzamento della community, fino ad analizzare i risultati e gli obiettivi raggiunti. Sulla base delle seguenti definizioni è opportuno precisare alcuni aspetti. In particolare, è utile chiarire a cosa si riferisca il termine social media. Kaplan e Haenlein li consideravano come un gruppo di applicazioni basate su internet e costruite su principi ideologici e tecnologici del web 2.0, che permettono la creazione e lo scambio di contenuti generati dall'utente³⁰. I social media rappresentano quindi dei software utili per condividere testi, immagini e altri contenuti, in modo tale da raggiungere un pubblico globale.

Un altro aspetto interessante da chiarire riguarda la differenza tra social media e social network, in quanto quest'ultimo rappresenta un servizio informatico online che facilita l'interazione sociale tra i diversi utenti. Kaplan e Haenlein lo ritenevano un sottoinsieme dei social media, poiché nei social network gli utenti non sono solo

³⁰ R. Lo Jacono, M. Widman, *Il Social media marketing per le PMI. Guida all'uso dei social media nella piccola e media impresa*, Osservatorio digitale PMI, Milano, 2016, pp 1-13.

fruitori, ma anche creatori di contenuti.

L'esplosione dei social media ha portato all'affermazione di un nuovo fenomeno, l'influencer marketing, un nuovo approccio attraverso il quale il brand o l'impresa collabora con influencer al fine di perseguire obiettivi strategici attraverso messaggi inviati ad un pubblico di riferimento. Sono molte, ad oggi, le aziende italiane che si stanno rapportando a questo nuovo fenomeno, e lo fanno attraverso tre approcci: un approccio sperimentale, tattico e strategico.

Il primo approccio è stato riscontrato per il 42% delle imprese, le quali stanno ancora esplorando questo fenomeno, e utilizzano l'influencer marketing soltanto per alcuni progetti che non fanno parte della pianificazione annuale delle azioni di marketing e comunicazione.

Il secondo approccio è per lo più tattico, e viene adottato da noti brand che in passato hanno già utilizzato l'influencer marketing come leva di comunicazione.

L'ultimo approccio è quello strategico, adottato dal 29% delle aziende, che lo utilizzano in maniera continuativa e come leva strategica per le loro attività. In questo caso, infatti, i progetti rientrano nella pianificazione annuale delle azioni di marketing e comunicazione, e vengono sviluppati per coprire tutto il marketing funnel. Si tratta di un modello che viene sviluppato dalle imprese al fine di analizzare e comprendere il percorso che il consumatore svolge verso l'acquisto di un prodotto o servizio. Il funnel Marketing, che si contraddistingue per la sua forma ad imbuto, si compone di quattro fasi: brand awareness, considerazione, conversione ed infine fidelizzazione.

La caratteristica principale dei social media, che li rende, ad oggi, uno degli strumenti maggiormente utilizzati è sicuramente l'interazione, poiché gli utenti desiderano comunicare, ascoltare e scambiarsi informazioni utili online. Soprattutto per le PMI, utilizzare i social media è diventato quasi un imperativo, infatti, gli effetti della globalizzazione, la forte concorrenza e l'instabilità dei

mercati hanno generato grandi cambiamenti. In primo luogo, il marketing sta vivendo delle profonde trasformazioni, in quanto ai tradizionali mezzi di comunicazione, come la stampa e la televisione, si sono affiancati strumenti innovativi, basti pensare all'ambient, viral e guerriglia marketing. Si tratta di strategie di marketing non convenzionale adottate dalle imprese in modo da catturare l'attenzione del cliente e coinvolgerlo il più possibile, attraverso la diffusione di contenuti accattivanti e di valore. L'ambient marketing, ad esempio, permette alle imprese di stupire i potenziali clienti nelle piazze, stazioni o centri commerciali, mediante la collocazione di annunci pubblicitari in posti inaspettati e originali. Questa tecnica di marketing non convenzionale genera sicuramente nei destinatari interesse e curiosità, permettendo loro di vivere un'esperienza indimenticabile.

In secondo luogo, anche i comportamenti di acquisto sono diversi rispetto al passato, poiché il cliente ha aspettative sempre maggiori e, se da un lato cerca rassicurazione e stabilità, dall'altro, è alla continua ricerca di nuovi stimoli in grado di sorprenderlo³¹. La rivoluzione digitale ha determinato, infatti, un progressivo incremento di potere del consumatore nei confronti delle imprese, in quanto cliente presenta nuove caratteristiche e può godere di diversi vantaggi:

- Una maggiore facilità di accesso alle informazioni sulle aziende, ma anche sui prodotti e sui prezzi.
- La possibilità di interagire con altri utenti all'interno della rete.
- La possibilità di partecipare attivamente al processo di creazione del valore aziendale.
- La costante connessione alla rete.

³¹ C. Cipriani, *Economia e Management delle imprese calzaturiere. Prospettive e strumenti per la competitività, dell'industria marchigiana*, F. Angeli, Milano, 2012, pp 291-298.

- L'essere multitasking.
- L'essere sempre più impaziente.
- La capacità di svolgere una molteplicità di ruoli.

Non è più sufficiente fare della semplice pubblicità, ma è necessario interagire con il cliente lungo il suo customer journey, ovvero, il percorso che intraprende il consumatore nel momento in cui entra in contatto con l'impresa mediante i diversi punti di contatto. A tal proposito, i social media svolgono dei ruoli importanti e differenti a seconda della fase del customer journey nella quale si trova il cliente³². Nella fase del preacquisto, possono rappresentare sia dei touchpoint di scoperta, ed è il caso in cui il consumatore acquista una camicia dopo averla notata in un post su Instagram, oppure touchpoint di ricerca e valutazione, che permettono al cliente di ricercare informazioni affidabili sui prodotti. Nella fase successiva, ovvero, quella dell'acquisto, i social media possono essere utili al cliente per sfruttare sconti e promozioni, e possono fungere da canali attraverso i quali effettuare gli acquisti. Ad oggi, infatti, è sempre più diffusa la tendenza secondo la quale i clienti sono soliti acquistare tramite piattaforme come Facebook e Instagram e possono godere di sconti grazie ai codici forniti da influencer. Infine, nella fase post-acquisto, i social media sono molto utili per quanto riguarda il passaparola, che può essere positivo o negativo, l'assistenza e la relazione di lungo periodo con il brand. La società attuale si sta muovendo verso un mercato sempre più dipendente dalle tecnologie, dove per le PMI interagire in modo virtuale con i propri clienti è divenuto un obiettivo principale, poiché la rete rappresenta uno strumento che permette di dialogare con essi, comprendere i loro gusti e bisogni e ottenere dagli stessi consigli e feedback, utili per ottimizzare i prodotti e servizi secondo le loro esigenze. In un contesto in evoluzione come quello attuale ad un'impresa non basta più focalizzarsi

³² G. Gregori, F. Pascucci, *Il digital Marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato strumenti e strategia*, F. Angeli, Milano, 2019, pp 168-169.

semplicemente sull'immagine autoprodotta, poiché esistono un insieme di voci esterne ed estranee in grado di influenzare la visione che di essa hanno le persone. È importante superare la classica comunicazione promozionale al fine di relazionarsi con clienti attuali e potenziali, in quanto questi ultimi si aspettano che l'impresa si adegui alle consuetudini e "all'etichetta" distintive di ogni social network e che sia originale nel modo di interagire con i propri interlocutori, trasparente nella gestione delle attività ma anche aperta, collaborativa e disponibile ad ascoltare le critiche³³. Dalle considerazioni fatte risulta evidente l'utilità che i canali digitali hanno in una società in evoluzione come quella attuale, in quanto garantiscono alle imprese diversi benefici. In primo luogo, l'utilizzo dei social permette alle imprese di aumentare la visibilità, ad un costo contenuto, e la brand awareness, ovvero la notorietà del marchio. Ottenere una maggiore visibilità per un'azienda, vuol dire anche acquisire nuovi clienti con la possibilità di allargarsi anche nel mercato internazionale. In particolare, i nuovi canali online hanno permesso alle imprese di penetrare con successo nei mercati esteri, poiché la digitalizzazione ha favorito l'internazionalizzazione delle PMI, riducendo la distanza fisica tra venditore e cliente finale³⁴. Avere dei profili social, quindi, permette di aumentare il traffico verso il sito dell'impresa, in modo da migliorarne il posizionamento sui motori di ricerca. Un altro vantaggio è legato al fatto che a tutti i gestori di pagine aziendali viene garantito il servizio di Web analytics, il quale consente di monitorare i risultati conseguiti dalla strategia di social media marketing, ma soprattutto permette di intervenire anche in tempo reale per modificarla, qualora gli obiettivi previsti non vengano raggiunti. Infine, l'utilizzo dei social consente di conoscere al meglio il mercato e, in particolare, i concorrenti, in base ai commenti degli utenti

³³ R. Lo Jacono, M. Widman, *Il Social media marketing per le PMI. Guida all'uso dei social media nella piccola e media impresa*, Osservatorio digitale PMI, Milano, 2016, pp 24-30.

³⁴ F. Pascucci, V. Temperini, *Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI. Approcci strategici strumenti operativi*, G. Giappichelli, Torino, 2017 pp. 114-116.

che possono essere positivi o negativi, oppure focalizzandosi sulle loro strategie. Tra i social media maggiormente utilizzati dalle imprese per comunicare e interagire con i clienti già acquisti o potenziali, nel nostro paese, il primato spetta a Facebook, attraverso il quale gli utenti possono creare un proprio profilo personale, modificare il modo di comunicare e offrire alle imprese la possibilità di realizzare una pagina e interagire così con il proprio pubblico. Anche Twitter, con la sua comunicazione priva di censure, è divenuto un'alternativa interessante alle informazioni gestite dai media tradizionali, poiché grazie al modello del "giornalismo partecipato" gli utenti possono comunicare e confrontarsi anche su notizie in tempo reale.

Tra i social network, invece, spicca sicuramente LinkedIn, utile sia per gli utenti, i quali possono condividere in rete il loro curriculum, ma anche per le imprese, che possono cercare dei potenziali candidati da inserire al loro interno. Per un'azienda, ampliare la presenza sui social vuol dire scegliere in maniera corretta la piattaforma più adatta alla propria marca e al target di comunicazione, così da evitare di investire risorse ed energie in modo errato.

Anche nel settore calzaturiero, che in Italia rappresenta uno dei comparti più importanti del sistema moda, l'evoluzione del consumatore e delle sue caratteristiche, ha spinto le imprese a rafforzare la propria presenza online. Le imprese, attraverso i social possono presentare collezioni in anteprima, pubblicare foto e video degli utenti con i capi dell'azienda, fare marketing e promozione relativi al brand, sondaggi, votazioni, gaming, e applicazioni personalizzate con la community³⁵. A questo proposito, nel 2010, la Diamond Fashion Research ha condotto uno studio prendendo in esame alcune delle più importanti imprese calzaturiere, al fine di comprendere come queste sfruttano i social media. Da questa

³⁵ C. Cipriani, *Economia e Management delle imprese calzaturiere. Prospettive e strumenti per la competitività dell'industria marchigiana*, F. Angeli, Milano, 2012, pag. 311.

analisi, che si è concentrata soprattutto sul monitoraggio delle pagine Facebook, è emerso che le aziende di calzature sono meno propense ad utilizzare Fan page su Facebook, ma preferiscono pubblicare link al fine di farsi trovare dai propri clienti sempre aggiornate. Molto interessante è l'iniziativa "Converse Made By", adottata dal marchio Converse, che consiste nella creazione della grafica di una o più paia di scarpe da parte degli utenti. Questa strategia era già stata adottata da altri noti brand, tra i quali Adidas e Nike, il marchio Converse, tuttavia, dava la possibilità di vendere le scarpe attraverso un market store online e quindi utilizzando la piattaforma di Facebook³⁶.

2.2 Dalle strategie tradizionali al 4.0: l'impresa intelligente

Nella società di oggi, i profondi cambiamenti in ambito sociale, economico e culturale hanno spinto le imprese ad intraprendere un nuovo percorso al fine di affrontare con successo le sfide strategiche. Ci troviamo di fronte ad una nuova, la quarta, rivoluzione industriale, dove l'elemento peculiare risiede nelle incredibili opportunità derivanti dalle nuove tecnologie, al fine di integrare il mondo reale con il mondo digitale. Infatti, le tecnologie, come vedremo in avanti, svolgono un ruolo fondamentale all'interno del ciclo di produzione, dalla supply chain, poiché permettono di integrare le attività dei fornitori, ai processi produttivi, fino alla logistica e ai servizi successivi alla vendita. I nuovi processi comprendono un numero elevato di interlocutori, i quali sono governati da macchine che permettono di scomporre gli ordini di lavorazione, e si avvalgono di network assai ramificati di logistica, in modo tale da modificare le loro richieste in base ad algoritmi che tengono conto di tutte le fasi di produzione svolte contemporaneamente in decine, a volte anche centinaia di siti produttivi³⁷. Questa profonda evoluzione è frutto di un

³⁶ <https://www.voxart.it/2011/12/19/creare-vendere-scarpe-converse-si-se-social/>, consultato l'8/10/2022.

³⁷ F. Menghini, *Industria 4.0. Imprese e distretti nella web economy*, goWare, Firenze, 2018, pp,15-

Oggi stiamo assistendo ad un quarto grande passo, in corrispondenza al quale la trasformazione digitale del settore industriale e lo sviluppo di nuove tecnologie, permettono alle imprese, seppur con qualche difficoltà, di rispondere alla competizione globale, migliorando la produzione e i modelli di business. È evidente come la nuova evoluzione richieda delle competenze particolari e nuove skills, in quanto, rispetto alle tre rivoluzioni precedenti che si focalizzavano su un'unica specifica tecnologia, oggi vi è la necessità di creare una connessione tra internet, macchinari e processi, in modo tale da elaborare dei sistemi di produzione avanzati. Il concetto "Industria 4.0" è stato adottato per la prima volta nel 2011, alla fiera di Hannover, al fine di indicare un esteso programma di introduzione di nuove tecnologie e nuovi modelli di business³⁸. Queste nuove tecnologie, infatti, hanno aperto moltissime possibilità al settore industriale, molto più rapido e moderno, poiché grazie a esse è stato possibile ottimizzare il tempo di lavoro, ridurre i tempi di comunicazione tra il personale e soprattutto c'è stata una significativa evoluzione dei macchinari, i quali sono in grado di segnalare eventuali problematiche ed essere controllati a distanza. L'industria 4.0 prevede, inoltre, la combinazione di alcune innovazioni tecnologiche:

- La tecnologia dell'informazione e della comunicazione: i nuovi strumenti hanno reso le informazioni digitalizzate e tutti i sistemi all'interno, e tra le aziende, sono fortemente integrati.
- Sistemi Cyber-fisici: l'introduzione di sensori, robot intelligenti, droni e alcuni dispositivi di stampa 3D, hanno permesso alle imprese di controllare in maniera più efficiente i processi fisici.
- Comunicazione in rete: per l'industria 4.0 è fondamentale avere delle reti di comunicazione affidabili, e per questo, è importante espandere l'infrastruttura Internet a banda larga laddove necessario.

18.

³⁸ <https://www.adgenera.com/case-history/soluzioni-industry-4.0.html>, consultato il 10/10/2022.

- Big data e cloud computing: per quanto riguarda i big data, la mole estesa in volume, varietà e velocità dei dati, derivante dalla trasformazione digitale, deve essere gestita con strumenti adeguati dall'Industria 4.0. Se da un lato, infatti, i nuovi macchinari intelligenti si possono riconfigurare in modo tale da raggiungere un'elevata flessibilità, dall'altro, è fondamentale per l'impresa analizzare i dati generati dagli oggetti intelligenti, al fine di raggiungere un maggiore livello di efficienza. Solitamente l'analisi dei dati viene fatta seguendo tre approcci: descrittivo, predittivo e prescrittivo.

Il cloud computing, invece, rappresenta un modello che permette agli utenti l'accesso in rete diffuso, dedicato su richiesta a un gruppo di risorse dotate di capacità di elaborazione, come ad esempio, reti, server, archiviazione, applicazione e servizi, i quali possono essere rapidamente forniti e rilasciati con un minimo sforzo di gestione.

- Modellazione, Virtualizzazione e Simulazione: la simulazione è una funzionalità essenziale dei sistemi, in quanto garantisce supporto a operazioni e servizi, e può riguardare la progettazione del prodotto o la progettazione/gestione del processo.
- Strumenti migliori per l'interazione e la cooperazione uomo-computer: per poter controllare e monitorare tutti questi processi è fondamentale supportare la forza lavoro mediante i nuovi sistemi cyber-fisici, in modo tale da migliorare la loro presenza all'interno dell'impresa. I nuovi strumenti ICT all'avanguardia hanno permesso sicuramente di incrementare la produttività e di abbassare i costi di produzione

Se da un lato, l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali ha permesso alle imprese di innovare la proposta di valore e i processi, dall'altro, le ha messe davanti a nuovi scenari, che riguardano soprattutto l'area marketing.

Le aziende coinvolte nella rivoluzione digitale debbono, innanzitutto, avere delle ottime capacità al fine di generare e utilizzare in modo strategico le informazioni sui clienti, poiché, come abbiamo visto, le imprese hanno a disposizione una quantità elevata di dati online. Inoltre, debbono essere in grado di gestire al meglio il proprio brand e la reputazione nel contesto social e valutare le attività di marketing svolte in termini economico-finanziari.

La possibilità di utilizzare e combinare le seguenti tecnologie, ha determinato all'interno delle imprese una trasformazione digitale del sistema produttivo, infatti, uno degli obiettivi dell'industria 4.0 è stato quello di trasformare la catena di valore interna, rendendo l'azienda intelligente, attraverso numerosi cambiamenti, che hanno riguardato le risorse, i processi interni, i processi esterni e infine i prodotti³⁹. In primo luogo, la rivoluzione ha permesso di ottimizzare l'utilizzo delle risorse, di stimolare la creazione di nuovi materiali e soprattutto di modificare le mansioni delle risorse umane, le quali avranno nuovi compiti e responsabilità. Come già anticipato, la fabbrica intelligente richiede al personale una maggiore flessibilità nello svolgimento dei ruoli e una capacità analitica e decisionale, in quanto "l'operaio 4.0" deve possedere una buona familiarità con gli strumenti digitali e una maggiore attitudine al problem solving e al lavoro di squadra per ottimizzare i processi⁴⁰. Per quanto riguarda i processi interni, la trasformazione digitale, attraverso l'integrazione dei sistemi cyber-fisici, ha contribuito a migliorare l'efficienza produttiva, poiché la grande quantità dei dati a disposizione permette all'impresa di fare controlli avanzati, in modo tale da avere un consumo intelligente di energia e non solo. Anche il monitoraggio dei processi può avvenire a distanza sfruttando le capacità dei nuovi macchinari. L'industria 4.0 ha inciso anche sulle

³⁹ <https://edizionicafoscari.unive.it/>, consultato il 12/10/2022.

⁴⁰ <https://blog.4ward.it/fabbrica-intelligente-operai>, consultato il 12/10/2022.

modalità attraverso le quali l'impresa si relaziona con il cliente, modificandone i canali di comunicazione e di distribuzione. Grazie alle nuove tecnologie, infatti, è possibile erogare da remoto il servizio in modo tale da garantire un'assistenza fai da te virtuale al consumatore e quindi favorire un legame duraturo con esso. Anche i prodotti, con la trasformazione digitale, hanno cambiato molte delle loro caratteristiche e funzionalità, poiché sono in grado di auto-gestirsi, auto-adattarsi e di scambiare informazioni sull'ambiente, sull'uso e sul proprio stato con altri dispositivi. I nuovi prodotti dell'industria 4.0 sono smart, cioè capaci di collegarsi alla rete, raccogliere informazioni e trasmettere i dati durante le fasi di fabbricazione e di utilizzo. Per le imprese tutto ciò rappresenta una grande opportunità, poiché stare a contatto con il cliente e creare una relazione stabile, permette a esse di ampliare la gamma dei prodotti e offrire servizi personalizzati in modo tale da migliorare la customer experience.

Accanto al concetto di industria 4.0 si sente spesso parlare di fabbrica intelligente, poiché l'evoluzione dell'Internet of Things ha introdotto nuovi macchinari in grado di raccogliere, gestire informazioni e incrementare il livello di efficienza. La fabbrica intelligente ha una natura pluridimensionale che non comprende soltanto l'innovazione tecnologica, ma anche le relazioni tra i vari componenti che caratterizzano il sistema produttivo, tra i quali, impianti, forza lavoro, ambiente circostante e soprattutto, essa non si focalizza semplicemente sul mercato, ma tiene in considerazione alcune dimensioni strategiche, quella sociale e quella ambientale. All'interno della nuova fabbrica, infatti, non vengono svolte soltanto attività di produzione, bensì un circuito di attività immateriali, come l'ideazione, la ricerca e sviluppo, il design, l'innovazione, la modellizzazione e programmazione della produzione, la logistica, la comunicazione, la gestione degli ordini nelle filiere globali, i marchi e significati connessi, la commercializzazione, il rapporto sempre più attivo con il mondo della distribuzione e del consumo.

Grazie alla quarta rivoluzione industriale, il mondo reale si sta trasformando in un enorme sistema informativo, dove la generazione delle nuove tecnologie ha favorito la digitalizzazione della produzione industriale. Oltre all'affermazione dell'Internet of things che ha giocato un ruolo determinante, gli studiosi hanno evidenziato altri strumenti che le imprese possono adottare: la realtà aumentata e la manifattura additiva.

La realtà aumentata è una tecnologia che permette di arricchire la realtà attraverso l'aggiunta di informazioni virtuali, in modo tale da migliorare la percezione da parte dell'utilizzatore e la sua interazione con l'ambiente circostante. Inizialmente, questa tecnica innovativa era stata adottata negli anni '90 per attività di manutenzione e assemblaggio, poi, dopo aver compreso le sue potenzialità, le aziende iniziarono ad utilizzarla per tutte le fasi del processo industriale.

L'industria 4.0 sfrutta il contributo di efficienza ed efficacia della realtà aumentata, soprattutto nelle attività caratterizzate da un basso grado di ripetitività o in quelle più complesse, come attrezzaggio e manutenzione⁴¹. Ad esempio, l'operatore all'interno dell'azienda può utilizzare un visore, il quale gli permette sia di essere guidato nel percorso da seguire, sia di leggere i QR-code degli oggetti da prelevare, in modo tale da ridurre notevolmente i tempi di percorrenza.

La manifattura additiva, invece, è una modalità produttiva che, sfruttando tecnologie anche molto diverse fra loro, permette la creazione di oggetti, generando e sommando strati successivi di materiali⁴². Questo pilastro dell'Industria 4.0 non rappresenta una novità in ambito industriale, poiché già negli anni '80 la stampa 3D veniva utilizzata nella prototipazione rapida. Tuttavia, l'aumento della gamma di materiali, la possibilità di produrre oggetti di grandi dimensioni, assieme alla

⁴¹ R. Secchi, T. Rossi, *Fabbriche 4.0. Percorsi di trasformazione digitale della manifattura italiana*, goware, Firenze, 2019, Pagg 50-52.

⁴² <https://www.industry4business.it/industria-4-0/manifattura-additiva-cose-come-funziona-quali-vantaggi-offre>, consultato il 15/10/2022.

riduzione dei costi dei macchinari, ha determinato la diffusione di questa tecnologia. Anche se oggi la manifattura additiva sta avendo molto successo all'interno delle imprese, è bene tenere in considerazione alcuni aspetti critici. In primo luogo, il numero dei materiali utilizzati dalle macchine di tipo additivo è ancora molto limitato, e questo potrebbe portare le imprese a dover riprogettare alcune delle componenti mancanti. Inoltre, la velocità e la qualità degli oggetti ottenuti tramite la manifattura additiva sono molto lontane rispetto a quelle derivanti dalle macchine tradizionali.

Anche i distretti industriali, come si è visto in precedenza, sono stati al centro di un grande processo evolutivo, in cui le imprese leader hanno giocato un ruolo fondamentale, in quanto hanno investito nel territorio e allo stesso tempo hanno potuto far leva sul know-how presente del tessuto produttivo locale⁴³.

Molto interessante è il connubio tra la fabbrica intelligente e il settore calzaturiero, dove, soprattutto negli ultimi anni, le imprese hanno cercato di sperimentare e adottare pratiche innovative, al fine di sviluppare nuovi processi e prodotti. Il made in Italy calzaturiero è un marchio riconosciuto in tutto il mondo, grazie alla qualità dei materiali utilizzati e alla cura per ogni singolo dettaglio. I distretti calzaturieri italiani hanno saputo, seppur con un leggero ritardo rispetto ad altri paesi, cogliere le diverse opportunità derivanti dall'Industria 4.0 e dalla trasformazione digitale, in modo tale da innovarsi e rimanere all'avanguardia per avere successo nel mercato internazionale. A questo proposito nel distretto fermano-maceratese sono diverse le imprese che hanno goduto delle nuove opportunità, in modo da combinare la tradizione artigiana alle nuove tecnologie: La Santoni di Macerata, La Manuelita di Grottazzolina e soprattutto la Tod's. Nel primo caso l'azienda ha investito molto nell'acquisizione di nuove tecnologie e competenze, in modo tale da ottenere delle

⁴³ <https://www.lavoce.info/archives/50055/industria-4-0-distretto-si-rinnova>, consultato il 15/10/2022.

figure professionali fondamentali per svolgere i nuovi processi di lavorazione. Nonostante questa azienda mantenga ancora delle caratteristiche tradizionali, poiché si è sempre focalizzata sulla produzione di scarpe di lusso attraverso materiali di alta qualità e realizzate a mano, essa viene annoverata tra le imprese 4.0 per le tecnologie adottate. Infatti, le nuove collezioni vengono pensate e sviluppate al computer, così come le forme, misure, proporzioni, le variabili di materia prima, di colore, di accessori e prove di calzatura, vengono analizzate ed elaborate a monte attraverso la stampa 3D⁴⁴. Molto ampia è anche la presenza online, poiché nel sito dell'azienda si trova una sezione speciale dove il cliente può acquistare accessori per “curare” la scarpa e introdurre alcune variabili al fine di fare ordini personalizzati⁴⁵.

Altro caso interessante è quello della Manuelita di Grottazzolina, inserita tra le candidate per il premio innovazione artigiani e piccole imprese del 2015 da parte del Confartigianato di Macerata, per aver introdotto nel processo industriale tecnologie 4.0. La Manuelita, che inizialmente produceva su piccola scala calzature da donna a marchio proprio, oggi ha cambiato totalmente la sua identità imprenditoriale, focalizzandosi su due aspetti principali. Innanzitutto, ha stretto dei rapporti commerciali di alto livello con partner leader nel settore della moda di lusso, come Tommy Hilfiger e Cesare Paciotti, e soprattutto ha migliorato notevolmente i processi attraverso i nuovi strumenti tecnologici. Dal sito dell'azienda è possibile comprendere come essa rappresenti un caso concreto di cross-technology, tra la sapienza manifatturiera e le nuove competenze hi-tech, il cui obiettivo è quello di reinventare i processi di industrializzazione attingendo da tecnologie all'avanguardia, ma mai utilizzate nel settore calzaturiero⁴⁶. L'analisi di questi due casi aziendali ha evidenziato la possibilità di integrare la tradizione e

⁴⁴ https://ares20.it/pdf/mercato_impresefabbrica_intelligente_2017.pdf, consultato il 16/10/2022.

⁴⁵ <https://www.santonishoes.com/it-it/>, consultato il 16/10/2022.

⁴⁶ <https://manuelitaitaly.com/it/industria-4-0/>, consultato il 16/10/2022.

l'innovazione, infatti, nonostante i prodotti italiani permettano alle imprese di avere successo nel panorama mondiale, è anche vero che i nuovi strumenti offerti dall'industria 4.0 le possano aiutare nel loro processo di consolidamento competitivo. La fabbrica intelligente, quindi, permette di migliorare la qualità dei prodotti e dei processi aziendali, sfruttando tutti quei vantaggi derivanti dalla rivoluzione digitale e dalla dotazione tecnologica. Questi due fenomeni, come si è visto nel corso di quest'analisi, hanno garantito all'interno delle aziende flessibilità, attenzione al consumatore finale, ottimizzazione dei processi produttivi e la possibilità di integrare alcuni servizi, come nel caso della logistica e distribuzione.

2.3 Quant'è importante investire nel digital marketing?

Le imprese, dunque, si aprono sempre più al digitale. Già a partire dagli anni '90, esse avevano iniziato ad utilizzare i primi strumenti informatici al fine di gestire, con maggiore efficienza, i processi amministrativi, produttivi e gli ordini di vendita. La rivoluzione digitale ha avuto un forte impatto sulle regole del "fare impresa", poiché l'integrazione tra il mondo reale e il mondo digitale, oltre ad incidere sulle caratteristiche e sul ruolo dei consumatori, ha fornito nuovi strumenti per comunicazione, marketing e vendite. Come si è visto in precedenza, i clienti, oltre ad essere sempre più informati, sono al centro delle strategie digitali, poiché avere una relazione stabile con essi, permette all'impresa di conoscere i loro gusti e avere anche dei feedback sui prodotti. Le nuove tecnologie digitali, l'Internet of Things, l'intelligenza artificiale, infatti, hanno permesso al consumatore di avere un potere crescente rispetto alle aziende. Da qui deriva la necessità di adottare una comunicazione sempre più innovativa, mediante l'utilizzo delle piattaforme digitali, al fine di veicolare dei contenuti accattivanti e catturare la loro attenzione. Rispetto ad un approccio tradizionale, il marketing digitale permette alle aziende di

diffondere in maniera più incisiva l'offerta commerciale e attraverso l'utilizzo dei social, dell'e-commerce e delle piattaforme online, è possibile far vivere al consumatore un'esperienza indimenticabile.

A questo proposito, la vendita online è diventata una componente fondamentale della struttura multicanale delle imprese, infatti, l'utilizzo di Internet permette di ridurre notevolmente i costi per la ricerca di informazioni sui prodotti da parte dei clienti, di avere delle recensioni su ciò che si desidera acquistare e soprattutto assistere il consumatore nella fase post-vendita.

Molto interessante è stato il lavoro svolto, nel 2014, dall'Osservatorio digitale PMI, nato con l'obiettivo di comprendere l'evoluzione dell'adozione degli strumenti digitali da parte delle piccole e medie imprese, mettendo in evidenza gli ostacoli ma anche i benefici che le nuove tecnologie avevano garantito ad esse⁴⁷. L'osservatorio ha condotto una ricerca esplorativa su 300 imprese, a ognuna delle quali era stato inviato un questionario auto compilativo, al fine di sostenere minori costi e un maggior risparmio di tempo. Il questionario era stato realizzato in modo tale da coinvolgere le aziende, e strutturato in tre sezioni:

- ✓ Sezione 1: "Importanza degli strumenti digitali per la sua Azienda"
- ✓ Sezione 2: "Stato di adozione degli strumenti digitali nella sua Azienda"
- ✓ Sezione 3: "Alcune informazioni sulla sua Azienda".

L'analisi ha evidenziato fin da subito un grande cambiamento dovuto ai nuovi strumenti digitali, attraverso i quali le imprese stanno innovando i modelli di attività, così da migliorare i loro affari, competere in un mercato globale e raggiungere i consumatori a livello nazionale e internazionale⁴⁸. In realtà,

⁴⁷ <https://osservatoriodigitalepmi.it/tag/ricerca-2014/>, consultato il 14/11/2022.

⁴⁸ R. Lo Jacono, V. Stranges, *Il Digital per lo sviluppo delle PMI italiane*, Osservatorio Digitale PMI, Milano, 2016, pagg 31-39.

nonostante i risultati molto positivi per le PMI che avevano adottato le nuove tecnologie, era ancora presente un numero rilevante di aziende che non aveva colto le opportunità offerte da Internet. Infatti, quest'ultime, per avere successo dovrebbero essere il più possibile aperte e flessibili alle innovazioni e soprattutto investire nella digitalizzazione. Attualmente è cresciuto in maniera esponenziale il numero delle imprese che ha deciso di rafforzare la presenza online, poiché attuare una strategia ben strutturata permette di raggiungere un target molto ampio e rispondere alle richieste di clienti la cui presenza in rete è sempre più forte, in quanto il digital marketing permette alle aziende di conseguire vantaggi in termini di misurabilità, visibilità, coinvolgimento e profilazione⁴⁹.

Questo non deve far pensare ad un abbandono della comunicazione tradizionale, poiché nonostante il successo di internet, per le imprese, campagne di marketing efficaci sono quelle in grado di integrare gli strumenti tradizionali e la comunicazione online.

Attraverso la rete è possibile modificare i modelli di business, sopravvivere alla forte concorrenza nel medio-lungo periodo e gettare le basi per una crescita futura, poiché il mondo virtuale è destinato a diventare sempre più forte. Anche sullo sviluppo dei distretti industriali, la rivoluzione digitale ha avuto un impatto molto positivo, in quanto ha permesso di acquisire nuovi clienti, poiché digitalizzare vuol dire interfacciarsi con il consumatore in maniera differente, di vendere prodotti in nuovi mercati, di reperire informazioni dirette, sfruttare le nuove sinergie tra le aziende e migliorare i servizi e le offerte. Il digitale, quindi, può davvero favorire un nuovo sviluppo delle imprese, in quanto è importante essere pronti ai nuovi cambiamenti, godere delle nuove opportunità offerte dalla digitalizzazione, e far leva su quest'ultima per crescere ed espandersi.

⁴⁹ <https://www.facilewebmarketing.com/vantaggi-del-digital-marketing-per-una-azienda>, consultato il 15/11/2022.

CAPITOLO 3

ANALISI DI UN CASO CONCRETO: IL GRUPPO TOD'S

3.1 Tod's Spa: nascita ed evoluzione dell'azienda

Le origini dell'azienda risalgono ai primi anni del '900, quando Filippo della Valle fonda un piccolo laboratorio di scarpe, per poi lasciare tutto, negli anni '60, in mano al figlio Doro, grazie al quale nacque il primo calzaturificio appartenente alla famiglia Della Valle a Sant'Elpidio a mare.

Negli anni '70 fa il suo ingresso in azienda uno dei figli di Dori, Diego, il quale si rese conto che fino a quel momento non esistevano scarpe di lusso da poter indossare tutta la giornata con un abito elegante o con un completo casual⁵⁰.

Questa sua intuizione era frutto di un viaggio a New York, durante il quale aveva scoperto in un emporio di Manhattan, un mocassino che aveva deciso di portare con sé in Italia, al fine di applicare delle modifiche e trasformarlo in una calzatura da passeggio. Nacque così il gommino Tod's, un mocassino con la suola dai 133 chiodini che univa lo stile del made in Italy alla funzionalità di una scarpa versatile. Il successo arrivò molto rapidamente poiché la nuova calzatura venne indossata da tantissime star di Hollywood, tra le quali, Michael Douglas, Denzel Washinton, Gwyneth Paltrow, Samuel L. Jackson, Orlando Bloom e George Clooney, oltre a top model del calibro di Claudia Schiffer e Cindy Crawford. Ad oggi, Tod's Spa, con un fatturato annuale di quasi un miliardo di euro, rappresenta uno dei maggiori players nel settore dei beni di lusso di proprietà italiana, ed opera nel mercato

⁵⁰ <https://www.modartech.com/storie-successo-gommino-tods.html>, consultato il 10/11/22.

attraverso quattro noti marchi, Tod's, Hogan, Fay e Roger Vivier.

Suddivisione del Fatturato per Marchio

(valori in milioni di euro)

	9 mesi 2022		9 mesi 2021	variazione %	
	cambi correnti	cambi costanti		cambi correnti	cambi costanti
Tod's	364,8	353,9	296,1	+23%	+20%
Roger Vivier	179,8	171,8	161,4	+11%	+7%
Hogan	145,4	143,2	133,0	+9%	+8%
Fay	33,7	33,7	31,5	+7%	+7%
Altro	1,2	1,2	0,6	n.s.	n.s.
TOTALE	724,9	703,8	622,6	+16%	+13%

Figura 1- Fatturato per Marchio⁵¹

Il marchio Tod's è stato lanciato nei primi anni '80 per la produzione di calzature, e poi nel 1997 per la pelletteria, e gode oggi di grande notorietà in tutto il mondo grazie alla politica di espansione nei mercati esteri adottata dalla società.

I capi Tod's richiedono un continuo aggiornamento stilistico, che può riguardare la linea, ovvero i colori o i materiali utilizzati da parte del gruppo, al fine di soddisfare i bisogni dei clienti in continua evoluzione. Ogni nuovo modello, infatti, deve nascere da un progetto in grado di unire la versatilità d'uso e il look classico contemporaneo⁵². Inoltre, i prodotti, come il noto Gommino o la D-Bag, vengono interamente realizzati a mano, con tecniche di alto artigianato.

Anch'esso lanciato negli anni '80, il brand Hogan si caratterizza per la produzione di calzature da uomo, donna e bambino di alta qualità, con una linea di prodotto inserita nella fascia più alta del mercato dei prodotti casual chic. Il marchio gode di grande notorietà in Italia ed è stato introdotto, con risultati positivi, anche nel

⁵¹ Relazione finanziaria semestrale 2022.

⁵² https://www.todsgroup.com/sites/default/files/import/Prospetto_ITA.pdf, consultato il 11/11/22.

mercato europeo, in Giappone e America.

I prodotti Hogan si contraddistinguono per l'innovazione e la flessibilità, in quanto sono in grado di soddisfare clienti che desiderano fare acquisti di qualità, funzionali ma allo stesso tempo informali ed eleganti⁵³.

Il marchio Fay, invece, è stato introdotto nel mercato nella seconda metà degli anni '80, posizionandosi nel settore dell'abbigliamento informale di qualità: infatti, i prodotti vengono utilizzati dai clienti in diverse occasioni e circostanze, sia in ufficio con abiti formali, che durante i fine settimana in modo più disinvolto. I capi Fay, realizzati da laboratori esterni con materiali di altissima qualità selezionati dalla Tod's, sono destinati ad un pubblico di età compresa tra i 25 e 55 anni, con un elevato potere di acquisto.

Il marchio Roger Vivier, infine, è stato acquistato nel 2015 dalla famiglia Della Valle per 415 milioni di euro ed è molto conosciuto in tutto il mondo.

L'autore, il francese Roger Vivier è stato considerato da sempre il Fabergé della calzatura, poiché già agli inizi del '900 creava scarpe come se fossero opere d'arte, addirittura, il 2 giugno del 1953 in occasione dell'incoronazione della Regina Elisabetta, creò delle scarpe dorate con un tacco tempestato di pietre preziose.



Figura 2- Marchi Tod's⁵⁴

Il prestigio dei seguenti marchi e la necessità di promuovere alla clientela i nuovi prodotti, ha portato l'impresa ad operare a livello distributivo attraverso negozi

⁵³ <https://www.todsgroup.com/it/gruppo/storia>, consultato il 11/11/22.

⁵⁴ <https://www.todsgroup.com/it/brands/tods>, consultato il 5/12/22.

altamente specializzati⁵⁵:

- I Dos (Directly Operated Store), negozi a gestione diretta, che attualmente sono, 43 in Italia, 53 in Europa, 23 in America, 108 in Cina e 91 nel resto del mondo.
- Il canale E-commerce, e quindi la vendita online, che sta diventando il punto di forza della società, addirittura lo scorso anno, la Tod's ha aperto un canale in Corea del sud, altro mercato strategico.
- I punti vendita in Franchising, negozi monomarca gestiti da terzi, e si trovano 1 in Italia, 18 in Europa, 3 in America, 33 in Cina, e 30 nel resto del mondo.
- I negozi indipendenti multimarca.

La famiglia Della Valle, tuttavia, ha sempre ritenuto che, nel settore in cui opera, il successo è legato alla fidelizzazione del cliente in base alla qualità e al prestigio del marchio, dove i prodotti vengono realizzati esclusivamente all'interno degli stabilimenti collocati in Italia, in particolare nelle Marche, tra la provincia di Ascoli e Ancona, in modo da rispettare la tradizione del made in Italy.

Infatti, come emerge dal prospetto informativo del gruppo, Tod's ritiene fondamentale presidiare direttamente l'intera filiera: dall'ideazione e creazione dei modelli, alla scelta e all'acquisto delle materie prime, fino alla produzione (diretta o tramite laboratori esterni qualificati e sottoposti a rigorosi controlli di qualità) ed anche, in misura sempre più rilevante negli ultimi anni, alla distribuzione⁵⁶.

⁵⁵ <https://www.borsaitaliana.it/documenti/documenti>, consultato il 11/11/22.

⁵⁶ https://www.todsgroup.com/sites/default/files/import/Prospetto_ITA.pdf, consultato il 12/11/22.

Anche nel sociale il gruppo marchigiano è sempre stato molto attivo. L'1% dell'utile netto è destinato a sostenere tutte quelle iniziative a favore delle fasce più deboli della popolazione, come nel caso della collaborazione con la comunità di San Patignano, dove la Tod's ha presentato una collezione di pelletteria interamente realizzata dai ragazzi, i quali sono stati supportati dalle maestranze artigianali dell'impresa.

Tra gli altri investimenti nel sociale da parte del gruppo, c'è in particolare il restauro del Colosseo per un valore complessivo di 25 milioni di euro e soprattutto, la realizzazione nel 2017 di un nuovo stabilimento ad Arquata del Tronto, uno dei centri maggiormente colpiti dal terremoto dell'anno prima, per supportare il territorio e l'occupazione della zona.

3.2 Il Digital Marketing: un'analisi degli strumenti e delle strategie in uso.

Il gruppo Tod's, da circa due anni, a seguito dell'evoluzione del marketing e della comunicazione, ha intrapreso un profondo cambiamento nei processi, entrando nel mondo dell'Omnichannel, poiché, se prima la società era solita investire nella stampa, ad oggi il budget si è spostato verso l'online e i social.

L'impresa, vista l'importanza che i canali digitali stanno assumendo, ha deciso di rafforzare la presenza online, al fine di soddisfare le esigenze dei consumatori anche in rete, e far fronte ad una concorrenza sempre più forte. Questo nuovo approccio ha portato a risultati molto positivi, infatti, una gestione omnicanale della customer experience è fondamentale per far fronte a tutti quei cambiamenti che avvengono nei processi di acquisto dei consumatori, e prevede una gestione sinergica dei canali fisici e digitali, dei punti di contatto con i clienti, in modo da

raggiungere un duplice obiettivo: ottimizzare l'esperienza del cliente e migliorare le performance dell'impresa associate ai diversi touchpoint.

La disponibilità di nuovi strumenti digitali ha aumentato notevolmente il numero dei canali d'interazione, anche se non hanno perso la loro importanza i più tradizionali offline. Tra i principali punti di contatto è bene ricordare:

- Canali fisici: negozi (dalle vetrine, all'assistenza del personale fisico), pubblicità stampata, televisiva o radiofonica, nuovi sistemi di comunicazione come i cartelloni elettronici, ormai molto utilizzati nelle grandi città.
- Mobile: applicazioni per smartphone, Sms marketing e contatti tramite WhatsApp o altre applicazioni di messaggistica online.
- Web/TV: siti internet, canali e-commerce, canale TV streaming, dove oramai i format sono estremamente variabili e complessi.
- Direct marketing tramite posta elettronica: newsletter e e-mail marketing.
- Attività sui social network e campagne mirate, SEO (Search Engine Optimizer), SEM (Search Engine Marketing).

Il concetto di Omnicanalità non è affatto scontato, poiché le imprese, per goderne a pieno dei vantaggi, debbono intraprendere un percorso che va dall'ottimizzazione di più punti di contatto in maniera non integrata, ad una gestione sinergica di più touchpoint. A questo proposito è bene precisare alcuni aspetti: Multicanalità, Cross-canalità e Omnicanalità⁵⁷.

Nel primo caso, le imprese tendono ad ottimizzare la gestione e le performance del singolo touchpoint senza sfruttare in maniera integrata le diverse informazioni, i dati e i comportamenti degli utenti derivanti dai diversi canali. Il crosschannel è invece, un passaggio evolutivo che implica la realizzazione di servizi integrati tra

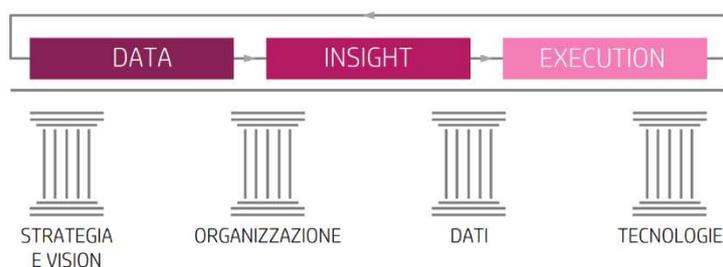
⁵⁷ https://blog.osservatori.net/it_it/omnichannel-significato-strategie consultato il 14/11/22.

più canali, ad esempio click collect, il quale presuppone l'ordine di un prodotto online, ma il ritiro nel punto vendita. L'Omnicanalità rappresenta un ulteriore passo in avanti per le aziende, in quanto, non solo mette il consumatore al centro, ma implica un sistema interconnesso tra tutti i punti di contatto.

Secondo uno studio condotto dall'osservatorio Omnichannel Customer Experience del Politecnico di Milano, l'Omnicanalità viene considerata una leva strategica fondamentale dal 63% delle aziende, le quali però tendono ad avere ancora un approccio Multicanale, dove l'esperienza del consumatore viene curata attraverso la gestione di un solo canale per volta.

Infatti, le imprese sono solite affiancare i canali fisici, come nel caso di call center e retail, a quelli più innovativi e online; tuttavia, questi touchpoint vengono gestiti in maniera separata e delegati ad agenzie esterne, determinando così un'esperienza segmentata e poco fluida da un canale all'altro. Quindi l'obiettivo principale è gestire in modo integrato la relazione con il consumatore, in modo da garantire ad esso una customer experience olistica, che sia coerente su tutti i punti di contatto e senza interruzioni nel passaggio da un touchpoint all'altro⁵⁸.

L'osservatorio del Politecnico di Milano, inoltre, partendo dalla letteratura scientifica e manageriale e integrandola con le numerose interviste fatte alle diverse aziende, aveva individuato i 4 pilastri che compongono le fondamenta per l'Omnichannel Customer Experience: strategia, organizzazione, dati e tecnologie.



⁵⁸ https://blog.osservatori.net/it_it/strategie-omnichannel, consultato il 15/11/22.

Figura 3- I pilastri dell’Omnichannel Customer Experience⁵⁹

In primo luogo, per favorire una trasformazione omnicanale le imprese debbono essere in grado di adottare adeguate strategie di contatto e relazione con il cliente, in modo da integrarle con le strategie di business.

Altro elemento fondamentale è l’organizzazione, in quanto c’è bisogno di ridefinire il modello organizzativo dell’impresa, il che vuol dire ridisegnare i ruoli e le responsabilità, i processi aziendali, risorse, competenze e le metodologie attraverso le quali l’azienda misura i risultati ottenuti.

Un ulteriore asset, considerato, come il più importante per la transizione verso l’Omnichannel, è rappresentato dai dati. Infatti, per poter essere considerata omnicanale, un’impresa deve essere in grado di adottare strategie focalizzate sui dati lungo tutto il processo di relazione con il cliente. A tal proposito si parla del modello “data-driven”, poiché soltanto attraverso la valorizzazione, raccolta, analisi ed elaborazione è possibile coinvolgere il consumatore, anche in maniera personalizzata durante il processo di acquisto.

Un ultimo elemento importante riguarda le tecnologie, che solitamente consistono in piattaforme utili per supportare le strategie di customer care, di marketing e comunicazione, utilizzando i dati derivanti dai diversi touchpoint. Quindi, i nuovi strumenti digitali sono divenuti essenziali, in quanto, il processo di marketing e comunicazione è sempre più data-driven.

Tod’s Spa negli ultimi anni ha intrapreso una rivoluzione verso l’Omnichannel, in modo tale da rafforzare la presenza online e migliorare notevolmente l’esperienza dei propri clienti.

⁵⁹ COPYRIGHT © Politecnico di Milano/Dipartimento di Ingegneria Gestionale www.osservatori.net, consultato il 15/11/22.

A tal proposito, per comprendere meglio l'iniziativa dell'impresa, è stata fatta un'analisi sull'organizzazione del progetto, sugli obiettivi e sulle metodologie per poter raggiungere questi ultimi.

Per il progetto, Tod's ha optato per un'organizzazione cross-funzionale, composta da risorse diverse con competenze diverse che potessero essere complementari e competenti su tutti i vari settori aziendali, per trarre il maggior valore possibile.

Tod's ha affidato la realizzazione del progetto Omnichannel a due team:

- **Steering team:** rappresenta lo sponsor del progetto, ed è costituito da tutti quei membri che si incontrano mensilmente al fine di prendere le decisioni più importanti. In particolare:
 - Ricevere e discutere i principali update di progetto.
 - Risolvere i punti critici che vengono portati all'attenzione del gruppo di lavoro.
 - Discutere e approvare/rifiutare le attività rilevanti.
- **Team di progetto:** si occupa di gestire il progetto nella sua componente più operativa, ed è costituito dai membri che si incontrano settimanalmente. In particolare:
 - Ogni membro riporta al team settimanalmente in riferimento alle attività di propria competenza.
 - I membri del gruppo discutono e definiscono soluzioni per lo più operative al fine di risolvere problematiche inerenti all'avanzamento del progetto.

È stato poi definito un ruolo specifico: "Head of Group Omnichannel", a cui fare riferimento per lo stato delle attività di progetto.

Il progetto di Omnicanalità intrapreso ha posto il cliente al centro di tutti i canali di comunicazione e di vendita. Si intende così raggiungere tutti gli utenti, da chi passa il proprio tempo su internet e sui social a chi, invece, legge i giornali o passeggia per

le vie della città e si sofferma davanti alle vetrine o guarda i cartelloni pubblicitari. Gli obiettivi di business che l'azienda vuole perseguire attraverso il progetto sono i seguenti:

1. Generare vendite incremental.
2. Aumentare il traffico nel canale fisico.
3. Offrire ai clienti Tod's una Customer Experience evoluta, fluida, tra i due canali (online e offline), in modo tale da tenere il consumatore al centro.

L'azienda ha poi definito gli "Omnichannel Pillars", ovvero delle leve sulle quali si può intervenire al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati, in particolare:

- Integrazione tra sistemi informativi: verificare in modo dettagliato gli impatti dei sistemi IT aziendali nel breve, medio e lungo periodo, in modo da avere una completa aggregazione dei dati tra i sistemi e la loro misurazione.
- Merchandising: integrazione dei magazzini Retail ed eCommerce, in un Common Pool che permetta una gestione unitaria e coordinata degli inventari on-line e off-line, nella maggiore prossimità al cliente finale e dell'ottimizzazione dei sell-through.
- Gestione Amministrativa e Finanziaria: definire in modo dettagliato i flussi finanziari e contabili del gruppo, per avere una corretta gestione e rendicontazione delle vendite, dei resi e delle commissioni.
- Meccanismi di Incentive: definire i meccanismi di incentivazione del personale, sviluppati su KPIs Omnichannel.
- Training: sviluppare dei sistemi di training ad hoc per i servizi Omnichannel in modo da supportare in personale di vendita.
- CRM: integrare i dati dei clienti online e offline, e condividere tutte quelle strategie di contatto focalizzate sui comportamenti Omnichannel dei consumatori.

- **Customer Service:** unificazione delle procedure e dei sistemi di monitoring, tracking e SLA (Service Learning Agreement) tra i team.

Di seguito si elencano i nuovi processi avviati nell'ambito del progetto Omnichannel:

Click & Collect

Attraverso la modalità del Click & Collect, l'impresa permette al cliente finale di accedere al sito e-commerce e di acquistare uno o più prodotti, e ritirarli presso un retail selezionato tra quelli disponibili per il servizio, dopo aver effettuato il pagamento sul sito.

Partendo dal singolo prodotto selezionato sul sito e-Commerce, il cliente ha la possibilità di visualizzare i punti vendita che offrono il seguente servizio di Click & Collect. Una volta effettuato il check-out del prodotto all'interno del carrello, il cliente potrà visualizzare il luogo e la data per il ritiro di ciò che ha acquistato. Inoltre, all'interno del seguente processo, al consumatore viene rilasciato un voucher elettronico in modo tale da permettere all'assistente store del negozio selezionato di consegnare il prodotto al cliente.

Benefici del cliente:

- Certezza di trovare il prodotto desiderato per il ritiro nel luogo e al momento desiderato.
- Possibilità di ritirare velocemente il prodotto presso la boutique.
- Assenza spese di spedizione.

Vantaggi per l'impresa:

- Maggiore traffico nella boutique.
- Ottimizzazione dello stock.
- Aumento delle vendite e opportunità cross-selling.

- Miglioramento del servizio offerto ai clienti.

Check Availability and Reserve in store

Attraverso questa modalità, l'impresa garantisce al cliente la possibilità di riservare un prodotto in negozio in modo da poterlo provare per poi procedere all'acquisto. In particolare, il cliente deve verificare la disponibilità del prodotto all'interno del negozio, nelle varianti desiderate (colori, taglie), e una volta aver selezionato lo store, il consumatore dovrà specificare anche la data e l'orario della propria visita per provare il prodotto, in modo da ricevere messaggi in preparazione all'appuntamento.

Anche all'interno del negozio, lo store assistant ha il compito di riconoscere il cliente al momento dell'arrivo, così da verificare l'orario dell'appuntamento e permettere al cliente di provare ciò che ha scelto online. Alla fine dell'incontro il cliente riceverà una comunicazione relativa alla sua esperienza all'interno del negozio.

Benefici per il cliente:

- Possibilità di provare il prodotto prima dell'acquisto.
- Garanzia di avere il prodotto riservato per un breve periodo (2/3 giorni) per un acquisto successivo.
- Possibilità di verificare online la presenza di un prodotto prima di andare in negozio.

Vantaggi per l'azienda:

- Incremento del traffico nelle boutique.
- Aumento delle vendite.
- Miglioramento del servizio offerto al cliente.

Endless Aisle & Common Pool

In questo caso il cliente, all'interno della catena dei negozi DOS, dopo aver visitato il catalogo online, oppure direttamente in negozio se in quel momento ciò che il consumatore desidera non è presente fisicamente nel punto vendita, può avere ugualmente il prodotto, in quanto il personale garantisce il servizio di ordine di ciò che è stato scelto, attraverso l'app di clienteling.

Una volta ricevuto l'ordine, il prodotto viene prelevato da uno stock comune Retail ed E-commerce, e consegnato a casa del cliente o in qualunque altro indirizzo da lui specificato, oppure nel negozio dove è stato fatto l'ordine, o in qualunque altro indirizzo.

Benefici per il cliente:

- Massima disponibilità virtuale di prodotto acquistabile.
- Semplicità reso/cambio.
- Vantaggio di ricevere il prodotto a casa con acquisto in Boutique.

Vantaggi per l'azienda:

- Estensione virtuale dello stock dei negozi.
- Ottimizzazione sell-through.
- Aumento delle vendite.
- Miglioramento dell'esperienza offerta ai clienti.

Buy Online & Return/ Change in Store

L'obiettivo dell'impresa, attraverso questa modalità, è quello di garantire al cliente il reso o il cambio di un prodotto acquistato online.

Una volta specificato il motivo della richiesta del reso/cambio, il cliente deve selezionare il negozio che offre questo servizio.

Anche in questo caso, all'interno della boutique, lo store assistant deve riconoscere il consumatore al momento dell'arrivo in negozio, e verificare la validità della sua richiesta e proporre delle soluzioni alternative in sostituzione del prodotto riportato,

come nel caso del buono/voucher e rimborso.

Benefici per il cliente:

- Semplicità del processo di reso.
- Semplicità di verificare la vestibilità per un nuovo prodotto.

Vantaggi per l'azienda:

- Aumento del traffico nella boutique.
- Aumento delle opportunità di cross-selling.
- Miglioramento dell'esperienza offerta ai clienti.

Ship from store

Attraverso la modalità dello Ship from store, il cliente ha la possibilità di acquistare uno o più prodotti sul sito online del brand presente nel magazzino del negozio, e richiedere la consegna a casa o nella boutique in cui il prodotto è presente. Questa funzionalità è molto importante per estendere il catalogo di prodotti, dato che spesso le selezioni che vengono effettuate per l'online sono diverse da quelle fatte per i negozi, e questa modalità permette comodamente da casa di acquistare i prodotti che sono stati distribuiti presso i negozi.

Benefici per il cliente:

- Estensione dell'assortimento di prodotto acquistabile online.
- Velocità di spedizione/same day delivery nelle città selezionate.

Vantaggi per l'azienda:

- Ottimizzazione stock/riduzione out-of-stock.
- Miglioramento servizio offerto ai clienti.

In Store Appointment

L'obiettivo dello scenario Store Appointment è quello di garantire al cliente la possibilità di prenotare un appuntamento all'interno della boutique, dove sarà

assistito dal personale del negozio e ogni singolo servizio offerto viene personalizzato in base al profilo del consumatore definito dal CRM Retail. Una volta fissato l'appuntamento e ricevuta la notifica di conferma mediante il canale selezionato dall'utente in fase di registrazione, al momento della visita in negozio, il cliente dovrà essere riconosciuto dallo store assistant, in modo da usufruire del servizio selezionato.

Benefici per il cliente:

- Possibilità di godere di un'esperienza personalizzata nella boutique attraverso il sito del brand.

Vantaggi per l'azienda:

- Aumento del traffico nella boutique.
- Aumento delle vendite.
- Miglioramento dei servizi offerti ai clienti.

Questa nuova modalità è stata molto utilizzata durante la recente pandemia per permettere allo store assistant, contattato dal cliente, di fornire maggiori informazioni.

3.3 Gli scenari futuri: L'Intelligenza Artificiale

La società di oggi sta vivendo una profonda trasformazione, dove la tecnologia ha giocato un duplice ruolo, creativo e distruttivo, poiché se da un lato ha rappresentato un elemento di crescita, è anche vero che ha portato a delle perdite e disadattamenti. La rivoluzione che stiamo vivendo, infatti, è diversa rispetto alle precedenti, in quanto le innovazioni derivanti da essa richiedono una più rapida capacità di apprendimento e adattamento⁶⁰.

⁶⁰ S. Quintarelli, *Intelligenza Artificiale. Cos'è davvero, come funziona, che effetti avrà*, Bollati Boringhieri, Torino, 2020, pagg. 4-10.

Oggi, sempre più spesso, si sente parlare di Intelligenza Artificiale, la cui storia è molto antica, basti pensare al Seicento quando gli scienziati iniziarono già ad approcciarsi alle prime tecnologie. Durante la Seconda guerra mondiale però, gli scienziati furono in grado di elaborare nuovi strumenti utili per contrastare i nemici. È questo, infatti, il periodo nel quale si affermarono alcune tecnologie per comunicare a distanza, che avrebbero portato alla nascita del Wi-fi e del Gps. Subito dopo la fine del secondo conflitto mondiale, il matematico Alan Turing pubblicò un articolo, nel quale discuteva la possibilità di creare delle macchine in grado di pensare, e fu questa sua straordinaria intuizione a gettare le basi per lo sviluppo di progetti futuri. C'era un forte ottimismo verso i primi studi sull'AI, tanto da portare i ricercatori a fare alcune previsioni ⁶¹:

- Nel 1958, HA Simon e Allen Newell prevedettero la possibilità, entro dieci anni, di creare un computer digitale in grado di vincere un mondiale di scacchi e scoprire un nuovo teorema matematico.
- Nel 1965, Ha Simon affermò che, entro vent'anni, le macchine sarebbero state in grado di svolgere qualsiasi lavoro.
- Nel 1970, lo stesso Marvin Minsky, in un'intervista, dichiarò che, entro tre o otto anni, sarebbe stata creata una nuova macchina dotata di intelligenza di un essere umano medio.

L'ottimismo che c'era verso i nuovi progetti aveva garantito la possibilità per gli scienziati di godere di ingenti finanziamenti, addirittura, nel 1972 la Waseda University, in Giappone, aveva realizzato il WABOT-1, il primo robot umanoide dotato di intelligenza, in grado di muovere gli arti, camminare e trasportare oggetti.

⁶¹ V. Teigens, P. Skalfist, D. Mikelsten, *Intelligenza Artificiale: la quarta rivoluzione industriale*, Cambridge Stanford Books, 2019, pagg. 20-25.

Le cose si fecero complicate nei primi anni '70, quando ci fu una battuta d'arresto dei primi finanziamenti, e i ricercatori non furono in grado di superare alcuni ostacoli, connessi ad esempio ad una potenza limitata del computer, oppure al fatto che alcune problematiche potevano essere risolte soltanto in tempi esponenziali. Negli anni '80, invece, la situazione iniziò pian piano a migliorare, grazie anche al Ministero dell'Industria e del Commercio giapponese, che in poco tempo riuscì a stanziare circa 850 milioni di dollari per un nuovo e importante progetto informatico, il cui obiettivo era quello di elaborare dei programmi e realizzare delle macchine in grado di fare delle conversazioni, tradurre le lingue, interpretare immagini e soprattutto ragionare come dei veri essere umani. Nel corso degli anni, moltissimi studiosi, scienziati, informatici hanno cercato di dare una definizione corretta di intelligenza artificiale. A tal proposito, la Commissione Europea, nel 2018, decise di istituire un gruppo di esperti di AI, i quali, dopo diversi tentativi, riuscirono ad elaborare una triplice definizione.

In primo luogo, gli studiosi avevano affermato che nel settore di AI rientravano tutti quei sistemi elaborati dall'uomo in forma di software in grado di percepire il proprio ambiente, sulla base dei dati acquisiti, ragionando sulla conoscenza o attraverso le informazioni derivanti da essi. In secondo luogo, i sistemi di AI sono in grado di adottare delle regole logiche, comprendere un modello matematico, e soprattutto adattare i loro comportamenti in base agli effetti che le loro azioni hanno avuto sull'ambiente.

Infine, l'Intelligenza Artificiale, se considerata una disciplina scientifica, comprende l'apprendimento automatico, il ragionamento meccanico, la robotica, la pianificazione e la programmazione.

Attualmente l'AI è applicata in moltissimi settori, tra cui quello medico, del trading, della scoperta scientifica e, soprattutto, viene utilizzata da moltissime imprese, al fine di migliorare l'esperienza dei propri clienti, in quanto mette a disposizione

alcuni strumenti utili, come i Chatbot e gli assistenti vocali. Molto interessante è il lavoro svolto dagli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano, i quali vogliono comprendere gli effetti dei nuovi strumenti offerti dall'AI sui consumatori. Dalle analisi effettuate, è emerso come l'80% degli utenti italiani abbia dato un giudizio molto positivo, ed è sicuramente un valore rilevante⁶².

Per quanto riguarda, invece, i nuovi strumenti messi a disposizione dall'AI, è emerso come circa sette consumatori su dieci abbiano già interagito con i Chatbot. In particolare, la maggior parte dei rispondenti ha dichiarato di averlo fatto durante la navigazione di un sito internet, o in una generica app per smartphone o tablet, mentre la restante quota di utenti lo ha fatto navigando sui social network.

Negli ultimi anni è cresciuta notevolmente la fiducia delle imprese verso i nuovi strumenti dotati di intelligenza artificiale, poiché essi sono in grado di risolvere numerosi problemi, garantendo inoltre diversi vantaggi. Innanzitutto, permettono alle aziende di risparmiare tempo, denaro, con la possibilità di incrementare le entrate economiche, permettono di ridurre gli errori aziendali, e soprattutto, forniscono supporto alle imprese e ai clienti, in modo da migliorare le relazioni con quest'ultimi.

A tal proposito, una piattaforma che nel corso degli anni ha acquisito grande notorietà e rilevanza per le imprese è MorphCast, la quale permette di conoscere al meglio i propri utenti, in modo tale da offrire, per ognuno di essi, delle esperienze personalizzate⁶³.

Attraverso questo strumento innovativo, infatti, è possibile creare delle esperienze interattive, sulla base delle espressioni facciali da parte dei consumatori, in tempo reale, mentre essi guardano i video. L'importanza e l'utilità di questo nuovo strumento dipendono molto dai diversi ambiti nei quali esso può essere applicato:

⁶² <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/artificial-intelligence-il-punto-di-vista-del-consumatore-report>, consultato il 20/11/22.

⁶³ <https://www.morphcast.com/>, consultato il 29/11/22.

- **Analisi emozionale video:** MorphCast permette sia di fare una profilazione dettagliata del pubblico di riferimento, nel momento in cui è sottoposto a degli stimoli specifici, sia di raccogliere dati su utenti online, in modo da migliorare la strategia e il business aziendale.
- **eLearning & formazione:** attraverso la piattaforma è possibile creare dei contenuti interattivi, così da rendere la formazione più efficace e monitorare i partecipanti delle lezioni online, al fine di ottimizzare l'esperienza.
- **Risorse umane:** MorphCast, sulla base delle interazioni, permette di progettare dei percorsi formativi adattivi, in modo da migliorare le competenze e prestazioni del personale.
- **Innovazione prodotto:** questo nuovo strumento, grazie alla sua flessibilità, può essere utilizzato per creare prodotti, servizi innovativi e partecipare a delle call in modo da trovare dei fondi per finanziare nuove idee.
- **Digital advertising:** sulla base delle esperienze personalizzate, MorphCast permette di catturare l'attenzione degli utenti online, così da migliorare i risultati delle campagne digitali.
- **Retail, OOH, digital signage:** MorphCast permette, infine, di raccogliere automaticamente i dati sui clienti e, soprattutto, consente di personalizzare la comunicazione in tempo reale.

Anche la Tod's ha investito fortemente nelle nuove tecnologie, in particolare, in tutti quegli strumenti dotati e offerti dall'intelligenza artificiale, in quanto quest'ultima, come vedremo, ha permesso di migliorare e ottimizzare i processi aziendali.

A tal proposito, è importante chiedersi come l'intelligenza artificiale possa aiutare l'impresa a migliorare sotto questo aspetto. In primo luogo, la cultura dei dati permette di supportare la creatività, in quanto senza di essi non sarebbe possibile

programmare la produzione, ottimizzare la distribuzione e, soprattutto, vendere con successo. Grazie al potere del dato concreto, quindi, la creatività si sposta su un obiettivo ben preciso, il quale non deve essere mai perso di vista. In secondo luogo, come verrà approfondito in avanti, gli algoritmi rappresentano una risorsa fondamentale dei reparti creativi: infatti, la creatività senza dati perde la sua efficacia, così come i dati, che senza di essa sono irrilevanti. Infine, è importante evidenziare, come il connubio tra dati e creatività permetta all'impresa di avere una connessione sempre più forte, rilevante e coinvolgente tra brand e consumatore. Il gruppo Tod's, negli ultimi anni, ha utilizzato l'AI in corrispondenza a tutti gli anelli della catena di valore, partendo dal brand, passando poi per la produzione e prezzo, fino ad arrivare alla distribuzione e vendita.

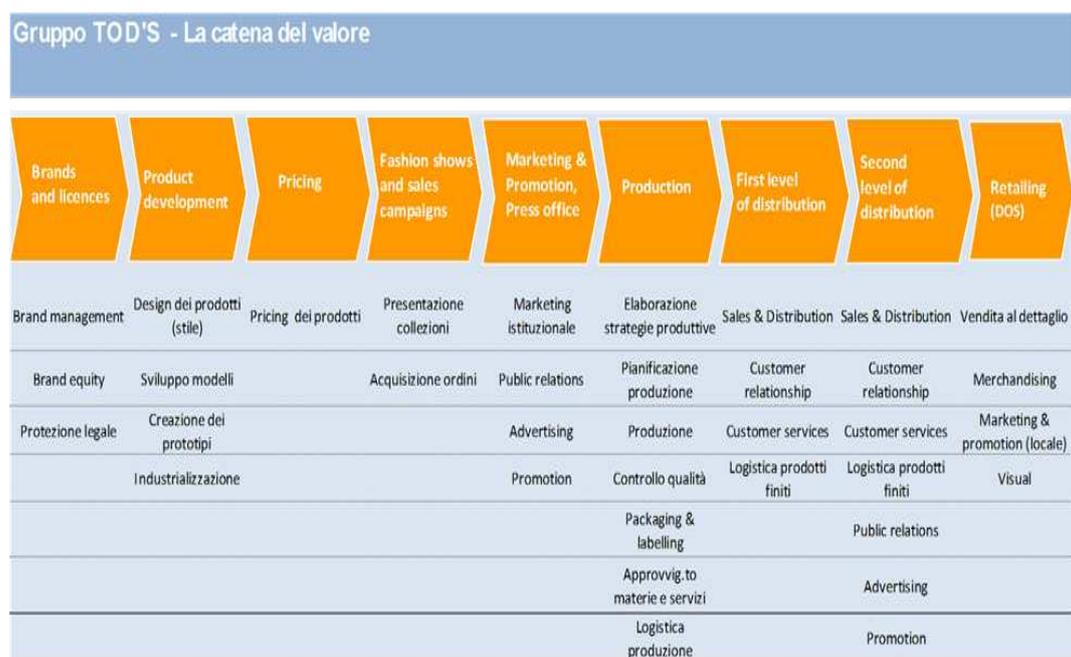


Figura 4- La catena di valore⁶⁴

⁶⁴ Dati presi dai documenti sull'Omnichannel Project, forniti dalla mia tutor aziendale.

Entrando più nello specifico, e sulla base di interviste e dati raccolti, è emerso come l'azienda utilizzi l'AI per diversi scopi, che di seguito andremo ad analizzare:

- Intelligenza Artificiale e Deep learning per la previsione dei trend. Attraverso i nuovi strumenti, il gruppo Tod's si sta impegnando in un progetto sperimentale per cercare di comprendere in anticipo i gusti dei consumatori e i trend del momento. Per citare un caso reale dalla collezione FW2021, dopo un'accurata analisi di alcuni dati, si è deciso di investire nel settore borse in Giappone, e questa scelta è stata poi supportata dalle vendite, con un conseguente incremento di acquisti di borse.
- Nel campo dell'analisi dei prezzi dei concorrenti, attraverso alcune attività di scrapping sui siti dei retailer e dei competitor, l'intelligenza artificiale viene utilizzata per comprendere come agire sui prezzi nei diversi paesi dove i prodotti vengono commercializzati. In questo campo, nel 2022, i dati e gli algoritmi di AI stanno aiutando l'azienda a capire quando, come e dove utilizzare la criptovaluta come ulteriore sistema di pagamento. Collegato al tema delle criptovalute, si sta studiando il fenomeno degli NFT. Sempre più spesso, infatti, si sente parlare di Metaverso, e dopo l'esplosione degli NFT nel 2003, le aziende e i brand hanno iniziato ad acquistare e gestire spazi in mondi virtuali. Essi rappresentano degli asset digitali, non fungibili, che vengono registrati all'interno di un database condiviso e decentralizzato, in modo da facilitare il processo di registrazione delle transazioni.
- Intelligenza Artificiale e Deep learning per l'ottimizzazione delle campagne, dei social, prodotti consigliati e progetti loyalty. Tod's, attraverso gli algoritmi offerti dall'intelligenza artificiale, è grado di migliorare le campagne online, attraverso, ad esempio, una più efficace comprensione dei propri clienti e un miglioramento della loro esperienza.

Molto interessante è l'attuale collaborazione di Tod's con Moncler e Palm Angels, due noti brand fortemente apprezzati da un pubblico giovanile.

- Progetti predittivi sulla produzione (approvvigionamento delle materie prime).
- Progetti predittivi sulla distribuzione.

Il gruppo Tod's, quindi, ha implementato tra i sistemi di Intelligenza Artificiale, una serie di strumenti predittivi al fine di analizzare tutti i dati, interni ed esterni. Per quanto riguarda i dati interni all'impresa, si è cercato di creare delle strutture dati omogenee, in modo tale da uniformare, ad esempio, i dati degli acquisti nei negozi rispetto a quelli che vengono effettuati online. Nel secondo caso, l'azienda, grazie ad una rivisitazione dell'architettura informativa e all'ampliamento delle capacità computazionali, è riuscita sia ad analizzare i risultati delle campagne di marketing su Google e comprendere, quanto una foto di un prodotto ottiene gradimento sui social, attraverso il numero di like. L'impiego di questi nuovi strumenti predittivi è stato molto utile al fine di intercettare tutti i bisogni e gusti dei consumatori di luxury goods e supportare la fase di contatto in modo tale da renderla più efficace, personalizzata e molto più rapida.

Ad oggi, all'interno delle imprese, è evidente che la produzione di contenuti è un processo importante al pari della produzione di calzature, in quanto i dati e la creatività rappresentano due facce della stessa medaglia. L'ambizione del gruppo Tod's, infatti, è quella di puntare ad una trasformazione, in modo tale da diventare un'azienda Data-Driven.

3.4 I sistemi di analisi e monitoraggio dell'impatto-Sprinklr

Dalle considerazioni fatte in precedenza è emerso il notevole contributo che i nuovi strumenti dotati di intelligenza artificiale hanno dato alle imprese, e si è cercato di introdurre i vari utilizzi in diversi ambiti delle nuove tecnologie, nuovi progetti e AI nel gruppo Tod's.

Il grande successo che quest'ultimo ha avuto negli ultimi anni è dipeso, oltre che alla qualità sempre maggiore dei prodotti, ad un miglioramento delle strategie online, attraverso un ampio utilizzo dei social media, in modo da coinvolgere direttamente i propri utenti. Uno strumento fortemente utilizzato dall'impresa è lo Sprinklr, un software americano nato con l'intento di "mettere un filtro" tra l'utente e i social media.

In primo luogo, Sprinklr si occupa di fare Content Management System o anche noto come Modern Marketing, il quale consiste nel definire il calendario delle attività. Questa funzione è molto utile, poiché permette di programmare, pianificare e pubblicare post, newsletter sull'azienda, in modo tale da essere presente in ogni momento per i propri clienti nelle diverse nazioni. La possibilità di pianificare post in diversi momenti della giornata permette di aumentare trust e vicinanza al cliente. La pianificazione oraria, infatti, è supportata da analisi di gradimento dei post e delle visualizzazioni degli stessi, analisi degli hashtag, che lo strumento Sprinklr offre attraverso algoritmi di AI. Questa piattaforma, quindi, attraverso l'intelligenza artificiale, suggerisce anche i momenti della giornata in cui è conveniente pubblicare dei contenuti, poiché ci sono orari precisi durante i quali i "fan" dell'azienda sono connessi alla rete, e hanno tempo e attenzione da dedicare alle informazioni pubblicate.

In secondo luogo, Sprinklr permette all'azienda di monitorare costantemente i nuovi influencer e concorrenti. Nel primo caso, ad esempio, la Tod's ha avviato una importante collaborazione con un influencer giapponese, Keita Machida, con l'intento di promuovere gli articoli made in Italy in tutto in mondo.

Il terzo asset di questa piattaforma, ma non meno importante, è il Social Listening.

3.5 Il Social Media Listening

L'avvento delle nuove tecnologie e l'esplosione dei canali digitali hanno reso gli utenti molto attivi all'interno della rete. I social media, infatti, hanno influito fortemente sulle dinamiche e sulle relazioni tra cliente e impresa, portando quest'ultima a rivedere e modificare le strategie aziendali, nelle quali è stato necessario inserire l'ascolto e il monitoraggio in modo da migliorare i processi e le relazioni con i consumatori.

A seguito della rivoluzione digitale è stato fondamentale curare e migliorare la reputazione online, la quale può essere misurata come una somma di indicatori: valutazione media fatta dagli utenti su Google, numero di recensioni, frequenza delle risposte e personalizzazione dei contenuti. Quest'ultimo fattore è assai rilevante per migliorare la reputazione del brand, e le imprese, al fine di generare dei contenuti adatti al proprio pubblico, si impegnano ad analizzare gli interessi e le opinioni degli utenti, cercando di selezionare un target adeguato in funzione delle analisi sociodemografiche e dei canali adatti, basati sulle analisi della partecipazione.

Uno studio condotto da Bright Local, ha evidenziato come il 91% degli utenti, prima di recarsi in negozio, decide di visualizzare le recensioni online e l'87% di essi ha dichiarato che un punteggio inferiore a 3 stelle è assolutamente inaccettabile⁶⁵. Quindi, ad oggi, per un'azienda è fondamentale gestire al meglio le recensioni, in quanto avere delle buone valutazioni permette di migliorare il processo decisionale dei consumatori.

⁶⁵ <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/>, consultato il 10/01/2023

A tal proposito, uno strumento utile che permette alle aziende di analizzare in modo efficiente ed efficace la reputazione del marchio e bisogni degli utenti è il Social listening. Attraverso l'ascolto sociale, infatti, c'è la possibilità di monitorare tutto ciò che accade nei social, in modo da avere informazioni più dettagliate sui propri clienti e in particolare, su come quest'ultimi percepiscono i nuovi prodotti e servizi. Gli strumenti di Social listening utilizzati dalle imprese sono in grado di rilevare eventuali segnali "deboli" del brand, che potrebbero portare a delle situazioni di crisi, analizzare tutti quei concetti espressi in relazione al marchio, o addirittura, configurare degli alert, nel momento in cui un prodotto o un brand venga menzionato in modo negativo. L'ascolto sociale non deve essere però confuso con il monitoraggio dello spazio sociale, poiché si tratta di una pratica "reattiva", mediante la quale le imprese si impegnano ad esaminare attentamente tutti quei commenti e menzioni riguardo al proprio brand⁶⁶.

Attraverso il Social listening, quindi, l'azienda è in grado di comprendere emozioni e sentimenti di clienti attuali e potenziali in tempo reale, così da migliorare la creazione di contenuti, fare delle valutazioni su progetti che potrebbero funzionare per i propri utenti, capire cosa i concorrenti pensano dell'impresa e come essi si muovono all'interno del mercato. Integrare l'ascolto sociale nelle strategie digitali è divenuto quindi essenziale.

Il gruppo Tod's ha adottato negli ultimi anni un nuovo softair, Sprinklr, utile per condividere contenuti e monitorare tutto ciò che accade nelle piattaforme digitali e si compone di cinque sezioni: Modern marketing, Advertising, Research, Care ed Engagement. Molto interessante, a tal proposito, è il calendario editoriale, una sezione del Modern marketing che permette alla Tod's spa di pianificare con successo tutti i contenuti da veicolare, divisi in base al testo, al social e soprattutto al paese dove debbono essere postati.

⁶⁶ <https://blog.hootsuite.com/social-listening-business/>, consultato il 12/12/22.

Nei primi giorni del mese di gennaio 2023, il Gruppo ha pubblicato diversi contenuti mediante Twitter, Instagram e newsletter, in modo da essere sempre presente per i propri clienti. Per la seguente attività l'azienda lavora molto attentamente cercando di analizzare e comprendere le abitudini dei clienti, poiché è fondamentale scegliere il momento ed il luogo nel quale veicolare i contenuti. Oltre al calendario editoriale, rientra nel Modern marketing anche la Digital Asset Management, un'apposita sezione nella quale è possibile trovare tutte le immagini che il gruppo intende pubblicare mediante le diverse piattaforme social. In questo caso l'azienda deve prestare particolare attenzione alle immagini da postare, in modo da non violare i diritti dei fotografi. Un'altra attività particolarmente importante per l'ascolto sociale e il monitoraggio è la Modern Research, attraverso la quale Tod's spa si impegna a tenere sotto controllo gli Hashtag. Questa tipologia di attività viene svolta dal gruppo, ad esempio, durante la Fashion Week al fine di verificare i risultati dell'azienda, conoscere nuovi influencer e monitorare i propri concorrenti. A tal proposito, come emerge dalle due figure riportate di seguito, nella Fashion Week dello scorso anno Tod's ha voluto monitorare la presenza online di due noti brand: Luis Vitton e Prada.



Figura 6 - Prada

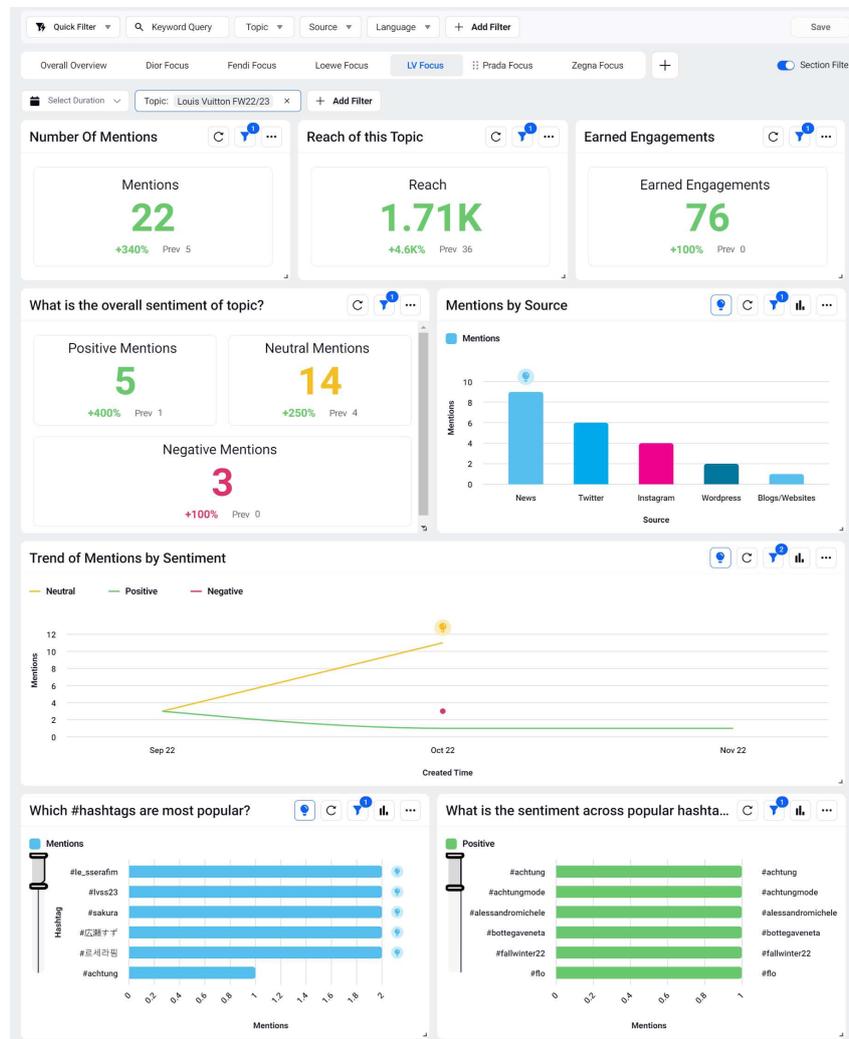


Figura 7-Luis Vitton⁶⁷

Dalle due figure riportate si può vedere chiaramente come entrambi i brand abbiano consolidato nel tempo la propria presenza online riscontrando grande successo. Tuttavia, Prada ha ottenuto dei risultati molto più importanti e lo si può notare dal numero di menzioni positive e in particolare, dall'aumento dei follower sulle piattaforme digitali. Questo straordinario risultato è dovuto, oltre a delle strategie

⁶⁷ Dati presi dai documenti sull'Omnichannel project, forniti dalla mia tutor aziendale.

digitali sicuramente più efficaci, a prezzi più bassi che Prada ha deciso di applicare rispetto a LV.

I nuovi strumenti digitali integrati ai negozi a gestione diretta hanno quindi permesso all'azienda di offrire dei servizi molto innovativi, e soprattutto creare delle relazioni privilegiate con i propri clienti, in modo da costruire dei rapporti di fiducia nel lungo periodo.

CONCLUSIONI

Il settore delle calzature in Italia è sicuramente uno dei maggiori pilastri del sistema moda, in quanto rappresenta una realtà quali-quantitativa molto importante per l'economia del nostro paese. In questa tesi si è preso in esame il distretto fermano-maceratese, il quale svolge un ruolo di estrema rilevanza per il territorio, dove le imprese locali sono in grado di realizzare ottimi prodotti riconosciuti a livello mondiale in termini di qualità, tradizione e innovazione. L'evoluzione che ha portato alla nascita del distretto marchigiano non è stata il risultato di una rivoluzione industriale, ma piuttosto frutto di un insieme di importanti fattori: attenzione al territorio, cura per l'ambiente umano e un lavoro costante. Le due provincie, Fermo e Macerata, sono state fin da sempre un laboratorio di esperienze e competenze, che hanno portato alla nascita di un nuovo modello industriale, dove ad esempio l'intreccio della paglia assieme all'utilizzo di nuovi materiali come il cuoio, hanno permesso di creare delle scarpe originali. Il distretto calzaturiero marchigiano, inoltre, è costituito principalmente da aziende organizzate attraverso una struttura manageriale di tipo tradizionale, non sempre aperta al cambiamento e all'innovazione.

Dal lavoro svolto sono emersi anche gli innumerevoli cambiamenti che la quarta rivoluzione industriale ha provocato nell'attuale società e all'interno delle imprese. Le nuove tecnologie hanno costituito l'elemento principale delle trasformazioni digitali. È stato analizzato il concetto di Industria 4.0, dove i nuovi strumenti a disposizione hanno portato le aziende a rivedere le loro strategie, adottare nuove strutture organizzative in modo da gestire con successo il cambiamento, anche facendo leva su delle risorse umane più preparate. La trasformazione digitale ha determinato la nascita di nuove professioni molto più specializzate, grazie anche a delle competenze tecniche più approfondite. Ai nuovi addetti, infatti, vengono assegnati dei compiti operativi in ambito industriale e accompagnati lungo un

percorso così da sviluppare nuove capacità, necessarie per far fronte all'enorme quantità di dati a disposizione. Il nuovo personale di fabbrica, quindi, dovrà essere in grado di gestire tutte quelle informazioni derivanti dalle machine intelligenti e saper prendere anche decisioni corrette di carattere operativo. Le tecnologie digitali, l'intelligenza artificiale e la diffusione di alcuni device, come gli smartphone, hanno inciso profondamente sulle caratteristiche dei consumatori e sul processo di acquisto di beni e servizi. È stato quindi necessario per le aziende, approcciarsi in maniera costante al mondo del digital marketing, in modo tale da conoscere al meglio i gusti e le abitudini dei consumatori e diffondere dei contenuti di valore.

A tal proposito, è stata fatta un'analisi approfondita di un caso aziendale, il gruppo Tod's, al fine di comprendere le strategie che l'impresa ha adottato nel corso degli anni per far fronte ai numerosi cambiamenti che ci sono stati nell'ambito della comunicazione e del marketing. La crescita inarrestabile del canale e-Commerce e lo sviluppo di nuove forme di interazione tra brand e consumatori hanno portato l'azienda ad intraprendere un progetto all'avanguardia che coinvolge tutte le dimensioni aziendali. L'Omnichannel rappresenta una strategia multicanale particolarmente importante per Tod's Spa, poiché il cliente viene posto al centro delle strategie dell'impresa in modo da garantire una shopping experience indimenticabile. Vi è, quindi, un trasferimento di dati tra i diversi canali e strategie di contenuto coerenti, così che l'utente possa non solo interagire con l'azienda ma anche vivere la medesima esperienza sui diversi touchpoint, e non avere interruzioni nel percorso da un canale all'altro. Il Gruppo ha elaborato nuove modalità di vendita con l'intento di incrementare i ricavi, il traffico nel canale fisico, e soprattutto dare una maggiore attenzione al cliente. A tal proposito si è cercato di definire un nuovo modello, al fine di supportare il lavoro di tutti i giorni per le funzioni aziendali, le quali si trovano quotidianamente a contatto con il

consumatore. Il Gruppo, infatti, attraverso questo processo innovativo sta presidiando tutti quegli asset digitali dei prodotti e di quelli correlati, come le foto pubblicate da influencer o le campagne di marketing. Cogliere le preferenze dei clienti derivanti dai nuovi canali di comunicazione, come i social media, è diventato fondamentale per attuare strategie di marketing più efficaci e mirate.

Tod's, inoltre, si è avvalso di alcuni partner per colmare alcune competenze mancanti, fondamentali per far fronte ad un cambiamento di tale portata: dai system integrator a partner di ricerca di mercato e consulenze architettoniche. Le analisi fatte hanno quindi evidenziato per il settore delle calzature, la necessità di integrare la tradizione artigianale italiana con processi fortemente automatizzati, dove la creatività e lo stile si esprimono nella capacità di saper interagire con i nuovi sistemi robotizzati.

BIBLIOGRAFIA

Becattini G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000.

Cipriani C., *Economia e management delle imprese calzaturiere. Prospettive e strumenti per la competitività dell'industria marchigiana*, Franco Angeli, Milano, 2012.

Corbellini E., Saviolo S., *L'esperienza del lusso. Mondì, Mercati, Marchi*, Etas, Milano, 2007.

Corradini F., Dini G., *Logistica su Misura. Indagine sull'innovazione logistica nel distretto calzaturiero delle Marche: competitività e compatibilità ambientale*, Franco Angeli, Milano, 2009.

Cutrini E., Micucci G., Montanaro P., *I distretti tradizionali di fronte alla globalizzazione: il caso dell'industria calzaturiera marchigiana*, Banca d'Italia, Bologna, 2012.

Lo Jacono R., Stranges V., *Il digital per lo sviluppo delle PMI italiane*, Osservatorio Digitale PMI, Milano, 2015.

Lo Jacono R., Widman M., *Il social media marketing per le PMI. Guida all'uso dei social media nella piccola e media impresa*, Osservatorio Digitale PMI, Milano, 2016.

Maria De Luca-Joanes A., *“Il Distretto Calzaturiero Fermano-Maceratese”*, Streetlib, Torino, 2017.

Menghini F., *Industria 4.0. Imprese e distretti nella Web economy. Percorsi per lo sviluppo della manifattura italiana*, goWare, Torino, 2018.

Moroni M., *La formazione di un distretto industriale: il caso del distretto calzaturiero marchigiano*, in Id., *“Alle origini dello sviluppo locale. Le radici storiche della Terza Italia”*, il Mulino, Bologna, 2008.

Pascucci F., Temperini V., *Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI. Approcci strategici strumenti operativi*, G. Giappichelli, Torino, 2017.

Quintarelli S., *Intelligenza Artificiale. Cos'è davvero, come funziona, che effetti avrà*, Bollati Boringhieri, Torino, 2020.

Quintieri B., *I distretti industriali dal locale al globale*, Rubbettino, Roma, 2006.

Sabbatucci Severini P., *Industria e Territori. La produzione di calzature in Italia (1890-1970)*, Il Mulino, Bologna, 2007.

Secchi R., Rossi T., *Fabbriche 4.0. Percorsi di trasformazione digitale della manifattura italiana*, goware, Firenze, 2019.

Zacchia C., *Il quadro economico regionale dal dopoguerra a oggi*, in S. Anselmi (a cura di), *Storia D'Italia. Le regioni dall'unità ad oggi. Le Marche*, Einaudi, Torino, 1987.

SITOGRAFIA

<https://www.assocalzurifici.it/lassociazione-categoria/assocalzurifici-chi-siamo/il-settore-calzaturiero-italiano>

https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/research/it/territorio/Focus_Territorio_Calzature_di_Fermo_ottobre_2021.pdf

https://www.academia.edu/48022602/I_distretti_industriali_e_i_processi_di_internazionalizzazione_delle_impres_italiane

<http://ecocalzaturefm.greensga.it/Home/IlDistretto>

<https://www.today.it/economia/aziende-italiane-calzature-fiera-russia.html>

<https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2021-i-dati-globali>

<https://www.voxart.it/2011/12/19/creare-vendere-scarpe-converse-si-se-social/>

<https://www.adgenera.com/case-history/soluzioni-industry-4.0.html>

<https://edizionicafoscari.unive.it>

<https://blog.4ward.it/fabbrica-intelligente-operai>

<https://www.industry4business.it/industria-4-0/manifattura-additiva-cose-come-funziona-quali-vantaggi-offre>

<https://www.lavoce.info/archives/50055/industria-4-0-distretto-si-rinnova>

<https://manuelitaitaly.com/it/industria-4-0>

<https://osservatoriodigitalepmi.it/tag/ricerca-2014/>

<https://www.todsgroup.com/it/brands/tods>

<https://www.todsgroup.com/it/gruppo/storia>