



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in  
ECONOMIA E MANAGEMENT

**Il Marketing Multicanale**  
**The Multichannel Marketing**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:  
Silvia Trasatti

Anno Accademico 2019 – 2020



## INDICE

<b>Introduzione</b> .....	3
<b>1. Multicanalità ed Omnicanalità</b> .....	7
1.1 Le caratteristiche principali dei canali.....	10
1.2 Il profilo del consumatore multicanale.....	14
1.3 La strategia multicanale .....	17
1.4 La strategia e gli strumenti del marketing omnicanale.....	24
1.5 Le metriche e le sfide dell'omnicanalità .....	34
<b>2. Il Multichannel Marketing</b> .....	45
2.1 L'evoluzione dei canali di vendita grocery.....	52
2.2 Il multichannel marketing nel fashion .....	67
2.2.1 L'effetto ROPO e le nuove tecnologie nel mondo della moda....	70
<b>3. Il caso aziendale “Assia Trend-Soffice Sogno”</b> .....	75
3.1 I canali di vendita tradizionali e moderni .....	77

3.1.1 il nuovo canale e-commerce Assia Trend-Soffice Sogno.....	81
3.2 L'emergenza COVID-19 e le sue conseguenze .....	87
<b>Conclusioni</b> .....	89
<b>Bibliografia</b> .....	91
<b>Sitografia</b> .....	93
<b>Ringraziamenti</b> .....	93

## **INTRODUZIONE**

Il seguente lavoro di tesi ha come oggetto d'analisi l'evoluzione del Marketing Multicanale e la sua progressiva introduzione nell'industria della moda.

In particolare, la multicanalità rappresenta un processo idoneo ad introdurre sul mercato informazioni, prodotto e servizi mediante l'utilizzo di molteplici ed innovativi canali. Disponendo di un numero costantemente crescente di questi, nel tempo sta variando sempre più anche il ruolo e comportamento assunto dal consumatore.

Infatti, il consumatore multicanale non si limita più nell'effettuare una valutazione tradizionale ma, contrariamente, tende ad osservare molteplici soluzioni proposte da imprese e canali differenti.

L'elaborato, dunque, è volto ad analizzare il crescente utilizzo dei canali di marketing, focalizzandosi al termine nel settore "calzaturiero" tramite lo studio riportato del caso aziendale Assia Trend – Soffice Sogno.

L'obiettivo della seguente tesi, è quello di osservare e comprendere come in una realtà lavorativa inerente in questo specifico caso al settore della moda, i vari canali di marketing contribuiscono, integrandosi tra di loro, alla realizzazione del successo aziendale.

Con questo fine, dal punto di vista espositivo, il lavoro è stato suddiviso in tre parti.

**Nello specifico, da un punto di vista espositivo la tesi si sviluppa come segue.**

*Nel Capitolo 1* vengono descritte le caratteristiche e le relative differenze in termini di Multicanalità ed Omnicanalità. Si parte definendo il concetto di “multicanalità”, le sue caratteristiche, vantaggi e problematicità per poi passare all’analisi dell’“omnicanalità”. Quest’ultima viene considerata una evoluzione della multicanalità, infatti, comporta l’abbattimento di tutte le barriere tra i vari canali aziendali permettendo così l’utilizzo simultaneo sia di quelli fisici (ad esempio punti vendita) che digitali (PC, direct mail, dispositivi mobile, ecc.).

*Nel Capitolo 2* state evidenziate le caratteristiche relative al marketing multicanale, l’evoluzione dei canali di vendita grocery e l’approccio del marketing multicanale nel settore della moda.

Tuttavia, questo settore si è affacciato al canale online molto tardi rispetto agli altri ma nonostante ciò grazie all’introduzione delle nuovissime tecnologie, oggi, l’abbigliamento è diventato la categoria di bene acquistati online con maggior frequenza.

Infine, connesso a quanto descritto precedentemente, *nel Capitolo 3* viene analizzato il caso aziendale Assia Trend – Soffice Sogno. Ciò con l’obiettivo di comprendere come in una realtà aziendale inerente il settore della moda, i vari canali di marketing tradizionali e moderni vengono ad integrarsi tra di loro in un’ottica multicanale, accrescendo così sempre più la brand image aziendale e garantendo un’elevata shopping experience da parte del consumatore.

La multicanalità, si è rivelata l'arma vincente anche in seguito all'emergenza COVID-19 permettendo all'azienda in questione, di realizzare un fatturato crescente a fronte delle nette riduzioni subite nei canali tradizionali.





## 1. MULTICANALITÀ ED OMNICANALITÀ

La **multicanalità** è un processo che fornisce la facoltà di collocare sul mercato informazioni, prodotti e servizi in un'ottica pre e post vendita, mediante l'utilizzo di due o più canali, intesi nella loro accezione informativa e transazionale. Questa prospettiva fa sì che si superino i vincoli informativi e distributivi strettamente connessi a punti di vendita tradizionali usufruendo così della separazione tra flussi fisici e informativi. Ciascun consumatore, quindi, ha la possibilità di poter interagire con l'impresa o con le sue specifiche componenti in qualsiasi momento e modalità. La scelta del canale mediante il quale interagire con l'impresa, viene assunta dal consumatore in base all'utilità attesa nel momento in cui si attua la decisione. Il canale, in particolare è un mezzo di interazione con la domanda che assume una connotazione ibrida in quanto può svolgere funzioni informative, transazionali e relazionali sfruttando alternativamente o contemporaneamente delle modalità di contatto fisiche e virtuali. L'obiettivo di ogni canale è quello di facilitare i processi di relazione tra impresa e cliente, migliorando così l'esperienza complessiva di contatto. Sulla base di tale logica è possibile effettuare una classificazione dei canali distinguendoli in:

- Punti di vendita fisici;
- Call center;

- Third party logistics provider: sono delle organizzazioni indipendenti che, collaborando con il produttore di una partnership di lungo periodo, sono in grado di sviluppare anche servizi definiti ad hoc;
- Catalogo;
- Internet: in questa categoria si fa riferimento a numerosi strumenti ed informazioni resi accessibili mediante Pc, smarthphone, ecc.

La multicanalità, grazie alle sue ampie potenzialità ha permesso alle imprese di gestire la crescente varietà della domanda utilizzando le nuove tecnologie digitali.

La diffusione di queste ultime e degli ambienti digitali, hanno contribuito nell'ampliare le possibilità di gestione dei canali e contemporaneamente consentito l'apertura di nuovi terreni di confronto competitivo.

Gli ambienti digitali, nelle loro differenti forme e modalità di applicazione, incrementano la crescita di consumatori che associano così alle abituali modalità di consumo nuove attività volte ad ampliare i processi valutativi, informativi e di acquisto. Grazie alla tecnologia, oggi, cercare informazioni su prodotti e marche, sviluppare una comparazione di prezzi tra i vari punti vendita ed effettuarne poi la scelta, sono ormai attività facilmente realizzabili.

Questo in quanto i canali digitali, comportano un minor costo dell'informazione ed usufruiscono di una maggior comodità rispetto ai canali fisici. Inoltre, hanno permesso un miglioramento a livello di conoscenze della base clienti e del consumatore.

Ad esempio, l'utilizzo delle azioni di tracking online consentono di fornire un monitoraggio maggiore rispetto al passato avviando così una comunicazione personalizzata. Altra caratteristica sono i dati clickstream, i quali, generati dall'analisi dei log file e dei cookie, permettono di controllare costantemente i movimenti compiuti dall'utente in una sessione.

L'analisi delle azioni compiute durante la navigazione e permanenza in un sito Web (pattern di navigazione), fungono da supporto a tutte le azioni volte ad individuare il futuro andamento del tasso di conversione dei vari visitatori in clienti. Inoltre, l'ampia gamma di informazioni della Rete permettono, grazie all'ausilio della loro puntualità e ricchezza, di agevolare l'analisi delle performance generate da ciascun cliente in portafoglio estendendola così ai vari visitatori del sito.

La multicanalità fornisce dei benefici anche nei processi di supply chain management, in quanto, grazie all'ampliarsi delle forme di comunicazione, trasparenza e numerose informazioni connesse alla rete si genera un miglioramento della visibilità relativa alla catena di fornitura. Ciascun produttore e distributore, diversamente dal passato, è oggi in grado di entrare in contatto direttamente con il cliente finale raccogliendo una vasta gamma di informazioni.

Al crescere dell'acquisizione di queste ultime, da parte dei singoli attori inseriti nelle supply chain, corrisponde un aumento della complessità di elaborazione ed estrazione di informazioni rilevanti.

L'integrazione tra i canali online/offline, è in grado di generare quindi numerosi benefici alimentando notevolmente il vantaggio competitivo.

### **1.1 LE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEI CANALI**

Lo sviluppo dei contesti multicanali indirizza sempre di più le imprese verso un approfondimento della conoscenza relativa alle modalità con le quali consumatori, imprese e canali interagiscono. Un'area di rilevante interesse, analizzata in maniera approfondita negli studi del marketing, riguarda l'analisi dei fattori e motivazioni che indirizzano un consumatore verso la scelta di un dato canale.

A tal proposito, quattro sono le principali dimensioni alla base della scelta:

- **Caratteristiche strutturali e comportamentali del canale:** in questa dimensione vengono presi in esame gli attributi di un canale transazionale o informativo volti a cogliere i potenziali valori che ciascun canale permette di raggiungere. Tali caratteristiche, in particolare, sono costituite da due driver ovvero le leve del valore e lo sforzo del marketing. Le leve del valore, nello specifico, vengono raggruppate in sei dimensioni che indentificano i vari tipi di benefici/costi attesi da ogni attributo. Essi sono:
  - Costo dell'informazione: i canali caratterizzati da minori costi di ricerca ed informazioni riescono a captare maggiormente le preferenze dei consumatori. Il tema inerente a tale costo è stato affrontato sotto molteplici punti di vista considerando i seguenti aspetti: la *disponibilità*

*delle informazioni* (la capacità di un canale di facilitare la verifica e raccolta delle informazioni riducendone il costo unitario), la *qualità dell'informazione* (l'usabilità è una delle variabili che più influenza il concetto di qualità del servizio inerente un canale digitale), la *velocità di ricerca dell'informazione* (consentono una maggior rapidità e semplicità nella trasmissione dell'informazione ed è strettamente connessa con i concetti di disponibilità e qualità) e lo *sforzo di ricerca* (valuta la tempistica necessaria da parte del consumatore per raccogliere le informazioni relative a prodotti e servizi);

- Servizi a valore aggiunto: i servizi, la loro efficacia pre e post vendita e la qualità dell'interazione vengono messi in rilevanza nell'analisi del canale e del suo riutilizzo nel tempo;

- Convenienza economica: svolge un ruolo fondamentale nella scelta di un canale e la sua importanza deriva dall'analisi di quattro elementi:

*la convenienza globale del processo di acquisto* (ovvero l'efficienza delle procedure volte al raggiungimento del pagamento e ritiro del prodotto), *la possibilità di negoziare prezzo e condizioni di vendita*, *la dimensione dello sforzo cognitivo richiesto nella fase di acquisto* (ovvero lo sforzo connesso al costo che il consumatore sostiene per acquisire ed utilizzare un dato canale) ed infine *il prezzo* inteso come valore monetario relativo ad uno specifico canale;

- Costi psicologici: si intendono un insieme di determinanti psicologiche quali ad esempio la sicurezza nei processi transazionali, il trattamento dati personali e finanziari e la tutela della privacy che influiscono relativamente all'accesso ed uso di un dato canale;
- Benefici esperienziali di varietà: al fine di facilitare la connessione tra marca e prodotto, le associazioni creano una connessione tra attributi e benefici ottenibili affermando così i valori di una marca da parte dei consumatori;
- Sforzo di marketing: sotto questo aspetto è possibile valutare un modello generale che spiega il comportamento del consumatore in merito alla scelta di un canale. Quest'ultima è guidata dalla percezione delle performance relative alle leve del valore e questa operazione può essere effettuata con modalità differenti quali: differenze individuali, socio-demografiche, cognitive, comportamentali, situazionali-ambientali e dalla forza esercitata dagli aspetti sociali;
- **Caratteristiche individuali**: questa dimensione fa riferimento ai tratti della personalità e alle caratteristiche socio-demografiche volte ad avviare le decisioni e i comportamenti inerenti al consumatore;
- **Caratteristiche sociali**: i fattori sociali spesso svolgono un ruolo importante nel condizionare la scelta di un canale da parte del consumatore. Questo in quanto il giudizio altrui, la correttezza e normalità di un

comportamento posto in essere dalla maggioranza dei soggetti esercita una vasta influenza delle scelte.

Un modello teorico che consente di studiare questo aspetto è quello della “*teoria del comportamento programmato*” che tende a far risalire un comportamento alle intenzioni maturate dagli individui ovvero fattori personali, sociali e di controllo. I fattori sociali rappresentano la propensione favorevole o non di sviluppare un determinato comportamento. I fattori sociali si riferiscono ad una percezione individuale della pressione sociale. Infine, l’ultimo gruppo di fattori indica il controllo in un’ottica di facilità o difficoltà nel realizzare un dato comportamento. L’influenza esercitata dalle caratteristiche e dai condizionamenti sociali, svolge dunque un ruolo rilevante nella scelta e adozione di un canale;

- **Caratteristiche ambientali:** alla base della scelta di un canale assumono un ruolo importante le caratteristiche distintive nei contesti di consumo, dove la sensibilità alle dimensioni spaziali e temporali assume un ruolo importante. Da un punto di vista ambientale, diversi studi di marketing hanno verificato la rilevanza delle variabili “situazionali” dove le “situazioni” di consumo ed acquisto possono essere definite come un sottoinsieme dell’ambiente sociale e limitato da dimensioni temporale e spaziali.

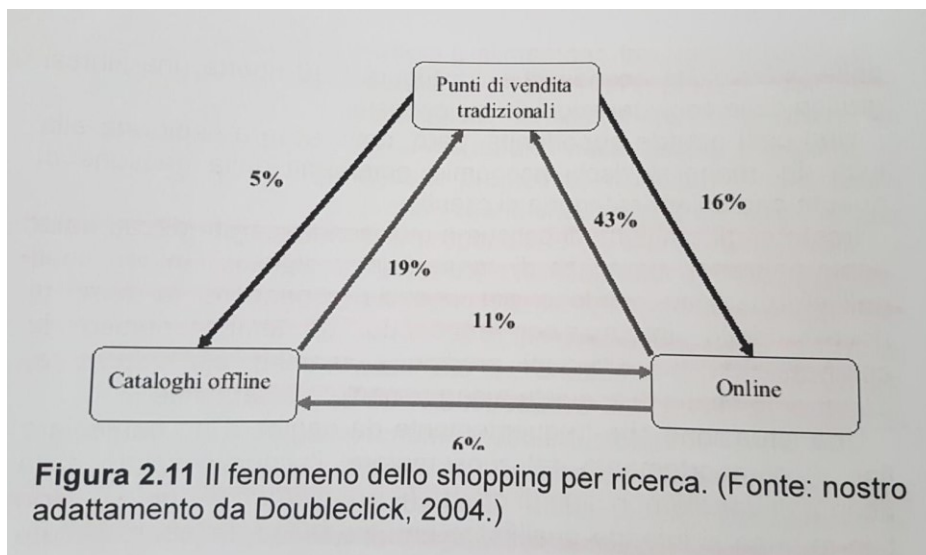
## 1.2 IL PROFILO DEL CONSUMATORE MULTICANALE

Con l'avvio della multicanalità anche *il profilo del consumatore viene sottoposto ad un ampio cambiamento*. Infatti, alcune rilevazioni evidenziano come il multichannel shopper è un cliente con grande interesse per le imprese, in quanto, produce maggiori ricavi rispetto ai consumatori che ricorrono ad un unico canale. Il consumatore multicanale spesso nasce come un utente di un unico canale che poi grazie all'interazione con l'impresa (sia essa di tipo informativo o transazionale), valuta l'importanza e l'accrescimento del valore ottenibile da soluzioni multicanali. Molte ricerche in merito hanno designato il consumatore multicanale come uno sperimentatore in grado di sfruttare l'internet application con lo scopo di trarre contenuti video, audio e download per l'interattività. Il consumatore multicanale viene anche definito come un cross buyer, ovvero, non si limita nell'effettuare una prima valutazione con l'impresa – canale ma tende ad esplorare molteplici soluzioni proposte da differenti imprese. Con l'evolversi dei canali digitali, un fenomeno sempre più diffuso che prende il nome di *research shopping*, ossia, la ricerca di informazioni da parte del consumatore su un canale per poi concludere l'acquisto in un altro.

Ad esempio, la seguente figura mette in risalto come circa il 43% dei consumatori effettuano la ricerca di informazioni mediante canali online per poi procedere all'acquisto tramite un canale tradizionale.



**Fig. I.1** *il fenomeno dello shopping per ricerca* – Fonte: *Marketing Multicanale di Francesco Ricotta pp, 105*



Sulla base di tale fenomeno si sono sviluppate differenti ipotesi, tra queste alcune sono state argomentate e sintetizzate da Verhoef, Neslin e Vroomen (2005):

- **Attributi di canale:** le caratteristiche inerenti a un canale sono l'elemento primario ai fini di manifestare una determinata preferenza relativa ad una fase del processo di acquisto;
- **Costi di transizione:** indicano la capacità del canale di attrarre e mantenere in maniera duratura la relazione con il consumatore, sia essa intrapresa nella fase di ricerca delle informazioni che in quella di acquisto;

- Sinergia tra canali: indica la convenienza da parte del consumatore nell'avviare la ricerca di informazioni su un determinato canale per poi concludere l'acquisto un ulteriore canale.

Tuttavia, la scelta di un dato canale dipende a sua volta da molteplici fattori quali:

- la familiarità con il prodotto;
- il livello di conoscenza della rete;
- le variabili sociodemografiche come ad esempio età, sesso, il livello di educazione, la dimensione e il reddito;
- dalla personalità;
- dallo stadio del ciclo di vita del cliente.

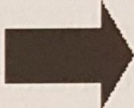
Il ricorso ai canali digitali non sempre genera responsi positivi, anzi, spesso espongono l'impresa ad una serie di rischi di perdita della clientela e ciò genera, a lungo termine, l'insorgere di fedeltà da parte di essi. Infatti, il consumatore presente in un mercato "multicanale", proprio per via della disponibilità di molteplici canali, manifesta una minore fedeltà alla marca differentemente da quanto avviene in presenza di un consumatore "tradizionale".

### 1.3 LA STRATEGIA MULTICANALE

Dopo aver delineato il concetto di multicanalità e la modalità con cui varia il comportamento del consumatore in merito, si passa all'analisi delle strategie e del management.

La prospettiva multicanale, infatti, richiede che venga a focalizzarsi l'attenzione sulle ricadute che quest'ultima genera su alcuni dei processi di governo dell'impresa. Tra questi, particolare rilievo assume la tematica della segmentazione e differenziazione dell'architettura multicanale. Numerosi sono gli studi che si sono evoluti a tal proposito, giungendo ad una scissione di quattro fondamentali dimensioni inerenti al concetto di segmentazioni e caratteristiche del mix di canali scelti dal consumatore.

**Fig. II.1** *interazione tra dimensioni di segmentazione e caratteristiche del mix di canali – Fonte: Marketing Multicanale di Francesco Ricotta, pp 151*

Dimensione rilevante	Da contenuta	a	Elevata
Sensibilità alla convenienza economica			Comportamento multicanale sistematico
Condizionamento derivante da pregresse esperienze di consumo/contatto			Monocanale
Accumulazione di esperienze pregresse			Multicanalità con mix stabile
Competenze tecnologiche ed esigenze di contatto			Multicanalità evoluta

**Caratteristiche della multicanalità ricercata dal consumatore**

- La sensibilità alla convenienza economica: è la prima dimensione rilevante sulla quale verte la scelta di migrazione tra canali, in particolare per quanto

riguarda gli acquisti ad alto coinvolgimento. Maggiore è il livello di sensibilità economia e tanto più verrà assunto un comportamento multicanale sistematico;

- il condizionamento derivante da pregresse esperienze di consumo/contatto: i consumatori meno esposti a situazioni derivanti da costi di lock-in di un canale sono meno condizionabili e di conseguenza maggiormente propensi nell'adottare comportamenti multicanali non pianificati. Al contrario, la numerosità del mix si abbassa all'aumentare della familiarità con un canale;
- accumulazione di esperienze pregresse: maggiori sono le conoscenze dei consumatori inerenti le caratteristiche dei vari canali e maggiore sarà il grado di ottenimento di benefici da parte di essi;
- competenze tecnologiche ed esigenze di contatto: le nuove competenze tecnologiche stanno comportando gradualmente un ampliarsi a sua volta delle dimensioni dei canali. Tale digitalizzazione è la causa di un innalzarsi dei livelli d'interazione con la domanda e dunque di una multicanalità evoluta.

Laddove le imprese sono in grado di riconoscere in maniera rapida i cambiamenti oggetti di mercato, si sviluppano delle strategie innovative. Due sono i driver idonei a sfruttare tali innovazioni in un'ottica di channel management ovvero: *la capacità di sfruttamento dell'innovazione tecnologica e la creatività di format innovativi di canale.*

Relativamente al *primo driver*, l'oggetto delle analisi da parte degli studiosi è stata le modalità attraverso le quali le innovazioni tecnologiche contribuiscono alla creazione di nuovi mercati fornendo indicazioni al management. Gli ambienti digitali sono in grado di generare un volume accessibile di informazioni ad un costo minimo tali da consentire una personalizzazione dell'offerta precedentemente inesistente. I canali digitali, inoltre, sono stati ampiamente utilizzati anche nelle forme di relazione tra la Pubblica Amministrazione e i cittadini con lo scopo di migliorare la relazione e le percezioni di equità, dando origine ad una ristrutturazione organizzativa spinta da una logica di customer centered reengineering.

Il *secondo driver*, trattasi della creatività di format innovativi di canale rappresenta un responso concreto del crescente volume della domanda di prodotti e contesti di consumo. Infatti, gli attributi funzionali dell'offerta stanno nel tempo perdendo le proprie capacità in ambito di differenziazione. A tali attributi vengono a sostituirsi quelli di carattere simbolico ed emozionale-esperienziale constatabili sia nei singoli prodotti che in nuove combinazioni di offerte.

In questo senso, i canali di marketing diventano dei luoghi nei quali delineare il concetto di prodotto, non più strettamente connesso a regole e convenzioni di appartenenza ma a combinazioni che lo aggregano ad altri prodotti e servizi in funzione di occasioni e processi di consumo. Ciò grazie alla combinazione di

benefici emozionali ed esperienziali dando vita ad un risultato unico e inimitabile che si fonda su un approccio cosiddetto sintagmatico.

Questi driver consentono di cogliere e attualizzare il potenziale economico della multicanalità.

L'adozione di una strategia multicanale però può dare origine anche ad una serie di problematiche tra canali sia comunicativi che distributivi. Due sono i principali problemi che possono verificarsi: interni (conflitti che si manifestano tra due o più canali facenti capo allo stesso mercato/segmento) ed esterni (nel caso in cui i conflitti coinvolgono terze parti).

I problemi interni originano dalle seguenti fonti di conflitto:

- la cannibalizzazione delle vendite tra canali;
- la sottoutilizzazione delle risorse;
- la disomogeneità del prezzo dei prodotti situati in canali differenti;
- l'asincronia della comunicazione di marca dovuta all'impiego di canali differenti.

I problemi esterni, invece, derivano da:

- costituzione di un canale di vendita diretto da parte del produttore;
- perdita di controllo di canale dovuto ad una eccessiva complessità della struttura;
- spostamento di alcune fasi della catena del valore.

Tali conflitti in un'ottica multicanale, possono essere limitati osservando il problema sotto un duplice punto di vista di marketing ed organizzativo.

Sotto l'aspetto del marketing, un concetto rilevante è quello dell'integrazione multicanale che può essere definito come il grado di sincronia ottenuta tra canali distributivi e di comunicazione. Tali modalità di integrazione si dividono in sincronia totale (ogni canale presenta la medesima offerta con format analoghi e collegabili) e asincronia totale (basso livello di integrazione tra le differenti proposte di prodotto/servizio dei canali). La sincronia dei canali è inoltre condizionata dalle caratteristiche dell'impresa, del prodotto e della marca.

La diffusione di ambienti digitali ha consentito al consumatore di ottenere una vasta gamma di informazioni rispetto ai canali tradizionali. In questo senso alcuni studi hanno dimostrato una riduzione della sensibilità al prezzo da parte dei consumatori online, collegandola ad un ottenimento maggiore di informazioni online sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo. L'uniformità del prezzo in base a ciò viene definita come un obiettivo difficilmente raggiungibile nella prospettiva della domanda. La facoltà di realizzare simili obiettivi di marketing richiede uno sforzo consistente sotto l'aspetto organizzativo, che risulta essere indirizzato ad ottenere un coordinamento tra le strategie del produttore e quelle dei vari partner coinvolti nella struttura del canale. Il successo delle politiche multicanali dipende proprio dalla capacità di perseguire elevati livelli di coordinamento organizzativi tra i canali e ciò avviene mediante la gestione di due variabili: il potere e il conflitto.

Il potere rappresenta la capacità di condizionamento che un soggetto è in grado di esercitare su un terzo, mentre, il conflitto indica uno stato derivante da una situazione ove il componente del canale percepisce che il comportamento di un ulteriore soggetto non le consente di portare a termini i propri obiettivi o di svolgere correttamente il suo ruolo nel sistema distributivo. La conflittualità, in unione con il concetto di perdita (effettiva o potenziale) di valore, fa sì che non si instaurino, né tanto meno mantengano, le relazioni fiduciarie all'interno del canale. La fiducia, è una risorsa altamente necessaria nelle relazioni collaborative in quanto la sua assenza non permette ai soggetti coinvolti di avviare gli investimenti necessari per la costruzione e gestione del canale stesso.

Un ultimo aspetto da trattare in merito al concetto di multicanalità riguarda la misurazione delle performance delle strategie multicanale. In particolare, la misurazione delle performance si articola in:

- misurazione della performance economico-finanziaria: tali performance vengono lette ed analizzate mediante indicatori idonei a misurare i risultati complessivi dell'impresa (generati dai singoli canali). Uno strumento tipico per fronteggiare la misurazione economico-finanziaria è il conto economico articolabile sia per cliente che per canale;
- misurazione della performance di mercato: la misurazione delle performance dei canali può essere distinta sulla base della natura dei canali in fisici e digitali.



I canali fisici sono contraddistinti da indicatori come la quota del mercato utili a misurare le performance di mercato dell'impresa mentre i canali digitali possono avere una finalità sia informativa che transazionale. Per comprendere meglio i canali digitali è utile ricorrere al modello stimolo-risposta che ha come presupposto quello di esporre l'informazione attivando a sua volta due processi cognitivi: attenzione e comprensione. L'attenzione seleziona le informazioni da interpretare ed elimina quelle superflue mentre la comprensione attribuisce significati alle informazioni precedentemente selezionate. Tutto ciò provoca una reazione che può essere classificata in quattro varianti: *non comportamentale* (elabora le informazioni e ne permette la categorizzazione), *valutativa* (costituisce l'output del sistema motivante), *comportamentale* (cui consegue un'azione da parte dell'individuo in uno degli stadi del processo di consumo) e *relazionale* (valutazione positiva del messaggio);

- misurazione della performance delle risorse immateriali: questa misurazione si riferisce alla soddisfazione e fiducia che gli intermediari ripongono nell'impresa. Per misurare tale aspetto viene preso in esame il differenziale tra il livello delle percezioni post-acquisto espresse dalla domanda e quello delle sue aspettative. In sostanza, la dimensione primaria da considerare è sicuramente la customer satisfaction.

## 1.4 LA STRATEGIA E GLI STRUMENTI DEL MARKETING OMNICANALE

Un'altra strategia che si sviluppa dopo quelle single-channel, multi-channel e cross-channel è quella **Omnichannel**.

La strategia di Marketing Omnicanaale consente al cliente di realizzare un processo di acquisto usufruendo simultaneamente di differenti canali siano essi fisici e digitali (PC, punto vendita, dispositivi mobile, direct mail, ecc.).

L'azienda deve essere in grado sempre più di mixare i due mondi (fisici e virtuali), rendendoli fruibili sulla base delle esigenze della clientela ed offrire ad essa la migliore esperienza possibile. Nel Marketing Omnicanaale l'impresa si adopera affinché tutti i canali parlino il medesimo linguaggio, si relazionino ugualmente con i vari clienti e li conducano all'acquisto in qualsiasi momento e forma.

Le vendite online crescono e cresceranno costantemente nel futuro. In particolare, le innovazioni digitali sviluppatesi negli ultimi anni possono essere classificate in tre categorie:

- innovazioni nel back-end: sono quelle in cui si è investito maggiormente ed oggi risultano più rafforzate;
- innovazioni nella customer experience in punto vendita: sotto questo aspetto, le innovazioni più accolte sono state il potenziamento/sviluppo di App o mobile Site, i sistemi per l'accettazione di pagamenti

innovativi ed i sistemi di sales force automation o online selling in un punto vendita;

- innovazioni a supporto dell'Omnicanalità: area di maggior importanza che vede come oggetto di analisi l'e-Commerce, il Click&Collect ed i Retailer medio-piccoli.

L'e-Commerce, inteso come il concetto di vendita da siti italiani a consumatori italiani e stranieri sta prendendo giorno dopo giorno sempre più piede. Le potenzialità di questo mezzo, tuttavia, non sempre vengono osservate con attenzione dai retailer italiani. Infatti, solo una minima parte di essi stanno approcciando l'e-Commerce in maniera più convinta, promuovendo non solo un cambiamento tecnologico, ma anche logistico ed intellettuale con l'obiettivo di sviluppare una strategia Omnicanale.

Il Click&Collect, invece, indicano la possibilità di ordinare online un prodotto e di ritirarlo in negozio. Per i clienti finali, questo mezzo unisce i punti di forza del canale fisico con quello online rendendo possibile visualizzare i prezzi relativi alla merce 24 ore al giorno e provare la merce stessa prima di concludere l'acquisto. Questa metodologia consente di raggiungere un netto aumento dei volumi di e-commerce.

Infine, i retailer medio-piccoli sono coloro che impiegano l'innovazione digitale con l'obiettivo di migliorare l'esperienza dei clienti in negozio. Molti retailer, sono presenti online tramite l'utilizzo di un sito vetrina o catalogo, ma pochi sono quelli

che consentono di effettuare acquisti online mediante l'ausilio di un sito e-commerce o tramite App o mobile site.

L'omnicanalità, invece, dovrebbe essere una priorità per i retailer proprio perché questa consente di vendere in modo da utilizzare tutti i touchpoint a disposizione del cliente e convincerlo che i servizi/prodotti che gli vengono offerti siano la soluzione a ciò che cerca.

Rispetto alla multicanalità, l'omnicanalità sviluppa dei vantaggi e rischi differenti.

I vantaggi di un approccio Omnicanale per l'impresa sono:

- definizione precisa del profilo demografico, psicografico e comportamentale del cliente con conseguente miglioramento del targeting;
- abbattimento delle barriere temporali e geografiche;
- creazione di relazioni profonde con i clienti;
- vendere maggiormente e meglio.

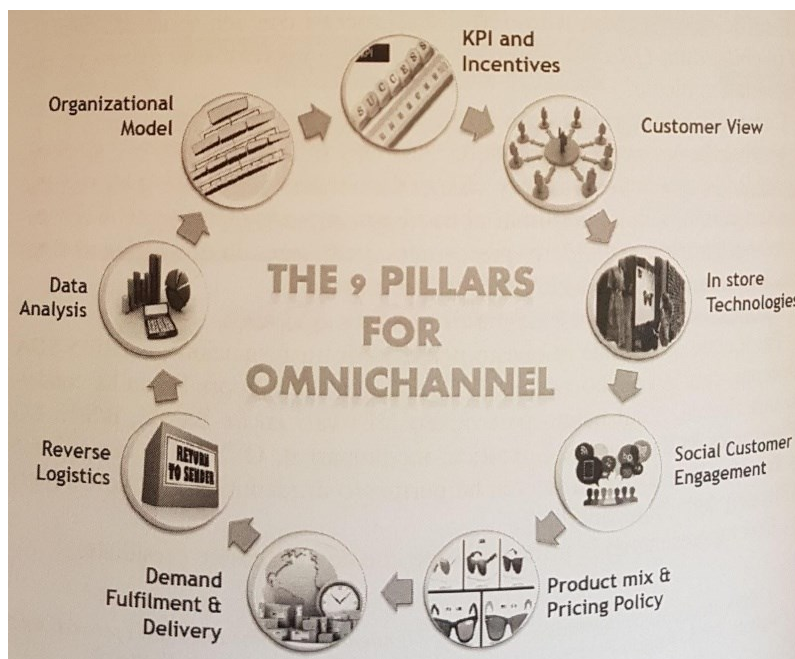
Relativamente ai rischi che possono presentarsi, quelli maggiori sono:

- Un aumento delle aspettative e attese dei prospect, in quanto, i clienti si aspettano di ricevere un trattamento simile in tutti i canali;
- Diffidenza da parte degli addetti d'impresa;
- Incapacità o scarsa volontà di investire in comunicazione e formazione interna da parte delle aziende;

- Tempi lunghi di attesa essendo che l'uso della tecnologia comporta una riduzione elevata dei costi ma al tempo stesso richiede un investimento elevato. Ciò non è perseguibile da parte di tutte le aziende.

Per far sì che si possa attuare realmente una strategia di Omnicanalità vi è bisogno di analisi e planning. Secondo la ricerca effettuata dalla SDA Bocconi, i nove pilastri su cui si fonda l'Omnicanalità sono:

**Fig. III.1** *i nove Pillars per l'Omnicanale – Fonte: Ricerca SDA Bocconi 2015, Il marketing omnicanale, pp 40*



Il primo pilastro **“in Store Technologies”** focalizza l’attenzione sull’organizzazione dei punti vendita finali (online e fisici) dove il cliente si reca

per avviare il processo d'acquisto. Tale interscambiabilità tra canali d'acquisto presuppone che prezzo e prodotto (leve del marketing mix) vengano gestite in maniera coerente. Il secondo pillar **“Product Mix & Pricing Policy”** tratta proprio queste tematiche, ovvero, indicare quali sono i prodotti venduti, attraverso quali percorsi e quali prezzi vengono attribuiti onde evitare discriminazioni di prezzi e rischi ad essi associati. Altrettanto importante è la costruzione della **“Single Customer View”** che consente all'azienda di avere una visione univoca dei propri clienti. Sulla base di ciò la costituzione di CRM unici, la raccolta di dati e l'associazione dei sistemi informativi diventano elementi insostituibili. Tale pillar si collega strettamente con il successivo riferito al **“Data Analysis”** che consente di effettuare l'elaborazione dei dati cross-channel.

Il quinto pillar **“Social Customer Engagement”** prevede il coinvolgimento del cliente mediante differenti social network ed app che possono essere utilizzate nei punti vendita con l'obiettivo di completare l'esperienza fisica con quella digitale.

Il sesto pillar **“Organizational Model”** verte sul concetto di analisi e creazione di un modello organizzativo e si lega al settimo pillar relativo ai **“KPI & Incentives”**.

L'ottavo pillar **“Demand Fulfillment & Delivery”**, riguarda i processi di evasione degli ordini e di consegna. Infine, l'ultimo pillar corrisponde alla **“Reverse Logistics”** ed è uno dei processi basilari da osservare in quanto è volto ad analizzare la propensione dei clienti a compiere un nuovo acquisto.

Oltre ai pilastri ai fini della costruzione di un approccio Omnichannel vi sono alcuni strumenti operativi da analizzare:

- siti mobile responsive e social media integration: il crescente aumento del mobile genera sempre di più un naturale incremento dello shopping su tali dispositivi. In particolare, disporre di un sito in un'unica versione capace di adattarsi automaticamente al dispositivo consente di limitare altamente i costi di gestione di diversi siti e generare maggior ricavi. Il driver in grado di guidare ogni scelta a tal proposito è la customer experience: un sito responsive è volto a ridurre il tasso di abbandono e contemporaneamente incrementare il tasso di conversione dei visitatori;
- app dedicata: sono in grado di aumentare l'engagement con i clienti, il numero di visite ed offrire molteplici tipologie di transazioni online (fidelity programm, e-commerce geolocalizzato, coupon, ecc.). Anche l'icona dell'App può esser fonte di un accrescimento della brand image;
- geolocalizzazione con Store Locator: è un'opportunità di crescita relativamente connessa all'ampliarsi dei dispositivi mobili e del loro utilizzo;
- controllo integrato dello stock: è volto al mantenimento delle promesse effettuate in un'ottica Omnicanale;
- sistemi di pagamento: i clienti si aspettano che i retailer siano in grado di garantire loro coerenza a livello di pagamento tra un canale e l'altro. Di

conseguenza, dotarsi di una piattaforma di pagamento che li integra è la soluzione idonea per evitare l'insorgere di insoddisfazione tra le aspettative dei clienti e l'offerta dei retailer. Inoltre, un idoneo sistema di pagamento consente di ridurre i costi di gestione ed aumentare i ricavi;

- RFID/NFC/QRcode: I Near Field Communication permettono la comparsa di comunicazioni o notifiche sui dispositivi mobili; i QR code sono uno strumento idoneo per favorire l'engagement e la diffusione dei contenuti. Sono dei codici facili, veloci e si identificano come una grande soluzione per promuovere il networking; Radio Frequency Identification, infine, utilizza dispositivi elettronici per interagire con ulteriori dispositivi elettromagnetici. Sono molto simili ai NFC ma, diversamente a questi non richiedono necessariamente un dispositivo mobile (può essere inserita anche in dispositivi come braccialetti);
- LiveChat: è uno dei metodi più semplici ed efficaci per le aziende ai fini di creare differenziazione.

Non inserire questa funzione comporta molteplici rischi per l'azienda come l'allontanamento dei clienti a vantaggio dei competitor, la perdita di competitività rispetto al cluster demografico che risulta essere più attivo da un punto di vista digitale e che reputa internet uno strumento di primaria importanza comunicazionale.



Molteplici sono i vantaggi che questo strumento consente di realizzare nei confronti dell'azienda che ne fa uso, tra cui:

- *Diminuzione dell'abbandono del carrello*: la live chat permette di fornire risposte tempestive al cliente nel momento stesso dell'acquisto e ciò comporta una diminuzione del tasso di abbandono;
- *aumento del valore medio degli ordini*: grazie all'apertura di una finestra online di dialogo;
- *aumento della customer satisfaction*: la livechat consente di risolvere i problemi in maniera tempestiva rispetto ad altri strumenti;
- *aumento del tasso di conversione*: grazie ai dati raccolti in chat e alle consulenze pre-vendita le livechat consentono di ottenere un aumento del tasso di conversione;
- *diminuzione dei costi*: grazie a strumenti evoluti qualitativamente come le livechat è possibile osservare una riduzione dei costi;
- *aumento dei ricavi*: i precedenti aspetti analizzati, osservati nel loro insieme fanno della livechat uno strumento volto ad aumentare i ricavi in maniera efficace.

Tuttavia, per poter realizzare in maniera effettiva un approccio Omnicanale è opportuno pianificarne con cura la strategia di adozione. Gli step da osservare ai fini della pianificazione sono:

- analisi dei risultati;

- strategia di marketing Omnicanale;
- risultati economici;
- implementazione e controllo.

Il primo step, riguarda *l'Analisi dei risultati* dove è possibile effettuare una sintesi delle analisi relative al mercato ove l'impresa intende operare. Per effettuare ciò occorre individuare la mission omnicanale che corrisponde all'identificazione della natura dell'attività aziendale, dei prodotti/servizi offerti, mercati di riferimento e tecnologia adottata. Uno strumento idoneo per questa fase di analisi, volto ad individuare i punti *di forza, debolezza, minacce ed opportunità* è l'analisi SWOT. In particolare, *le forze* sono fattori di prodotto o di natura industriale, organizzativa, finanziaria e di marketing che ogni impresa deve possedere per generare competitività. Le *debolezze* sono contrariamente delle carenze di capacità, esperienza, tecnologia e servizi nelle aree più importanti. Mentre le forze e debolezze fanno parte dell'assetto interno, quello esterno è valutabile individuando i concetti di *opportunità* e minacce. Le prime, stanno a delineare dei fattori di attrattività per il business che possono generare un impatto positivo. Viceversa, le *minacce* sono eventi che possono creare perdite economiche essendo che agiscono sulla riduzione dei ricavi. Infatti, impattano sul numero dei clienti, la frequenza/quantità media di consumo, il livello dei prezzi o andamento dei costi. Il secondo step della pianificazione **strategie di marketing omnicanale** prevede

l'implementazione tra decisioni di marketing strategico e di marketing operativo che impattano in un approccio Omnicanale.

Da un punto di vista del *marketing strategico* è possibile esaminare i concetti di:

- strategia e segmentazione: questa si divide in segmentazione a priori (suddivisione del mercato su una o più basi, individuate a priori) e segmentazione a posteriori (non sono determinate né per il numero né per le tipologie di gruppi da formare e i vari segmenti vengono individuati mediante l'uso di metodi statistici);
- targeting: è la fase successiva alla segmentazione e consiste nell'individuazione da parte dell'azienda Omnicanale proprio dei segmenti più attrattivi;
- posizionamento: consiste nel posizionare i prodotti e servizi dell'impresa Omnicanale in modo differente rispetto ai concorrenti. In particolare l'impresa omnicanale mira ad un posizionamento per benefici con l'obiettivo di soddisfare i bisogni del consumatore. Per fornire una rappresentazione del posizionamento è possibile far uso delle mappe percettive (per fornire una valutazione rispetto ai concorrenti) e di mappe di preferenza (per capire le caratteristiche che i consumatori reputano più importanti nel processo di scelta).

Nell'ottica del *marketing operativo* si fa riferimento agli aspetti del Marketing Mix (prodotto, prezzo, promozione e distribuzione).

Il terzo step della pianificazione valuta gli **aspetti economici** dell'omnicanalità. In particolare, questa analisi è volta ad individuare come ottenere un incentivo di vendita fra i diversi canali e linee di prodotto/servizi. In un'ottica omnicanales, risulta ideale proiettare mensilmente le vendite per i primi due anni e successivamente passare ad una proiezione annuale.

Infine, l'ultimo step riguarda l'**implementazione e controllo**. Dopo che la strategia di Omnichannel Marketing è stata adottata, risulta opportuno valutare l'andamento dei fattori interni ed esterni attraverso un costante monitoraggio.

La sezione di controllo, in sostanza, consente di verificare se i programmi sono o meno in grado di supportare le strategie e tattiche previste. Per effettuare tale monitoraggio, è necessario incrementare alle metriche di misurazione della performance tradizionale (come il ROS) anche metriche proprie dei social media (mention, connection, ecc.).

## **1.5 LE METRICHE E LE SFIDE DELL' OMNICANILITÀ**

Nel Marketing Omnicanales, oltre alla necessità di effettuare una pianificazione, si sono sviluppate ulteriori metriche definite "Web Marketing metrics" idonee ad avvicinare efficacemente l'azienda alla vendita omnicanales. Tali metriche sono state poi suddivise sulla base della loro priorità in fasi. Il problema che si pone all'inizio dell'attività di natura Omnicanales (fase 1), corrisponde all'identificazione degli obiettivi che si vogliono raggiungere, mediante i quali risulta agevolato il

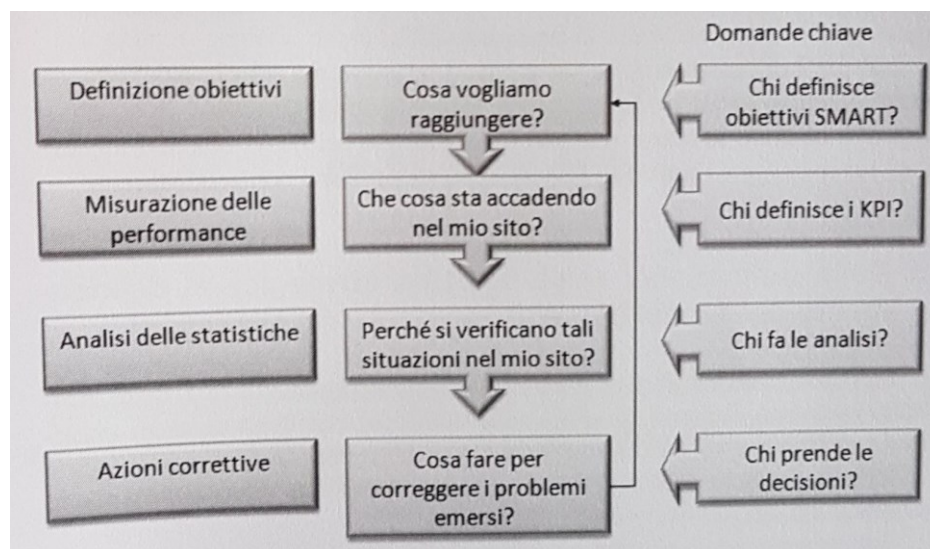
processo di identificazione dei KPI e delle metriche che verranno valutate successivamente con periodicità tramite un analytics package.

Grazie all'identificazione degli obiettivi strategici online, sarà conseguentemente possibile stabilire il business model di riferimento e valutare il sito nelle sue caratteristiche e strutture, potendo così stabilirne la sua adeguatezza o meno nel perseguimento degli obiettivi business.

A completamento della prima fase, seguono diversi altri step che costituiscono un processo di controllo e monitoraggio per la pianificazione del marketing online.

Questi step vengono sintetizzati nella seguente figura:

**Fig. IV.1** *processo di controllo della pianificazione del marketing online – Fonte: Il marketing omnicanale S. Vianello-A. Ferrandina, pp 147*



Dopo aver identificato gli obiettivi strategici si passa al delineamento del funnel (fase 2) che permette di effettuare una più semplificata identificazione dei KPI oggetto d'esame. Una volta identificati gli obiettivi e i funnel inerenti a ciascuno di essi, l'attenzione aziendale si sposta verso un accurato monitoraggio delle performance relative ai vari step del funnel stesso. Vale a dire, quelle parti che necessitano eventualmente di essere modificate in quanto colli di bottiglia dell'intero processo.

All'interno delle varie metriche, quelle considerate di grande interesse per le aziende vertono sulla ricerca delle informazioni relative a come gli utenti online scoprono un dato sito aziendale. L'utilizzo delle seguenti metriche (fase 3 - metriche di traffic source), è utile per individuare come gli utenti online scoprono l'esistenza del sito aziendale. Sulla base di ciò, le aziende debbono puntare ad ottenere un traffico di qualità con i visitatori con l'obiettivo che non rimangano tali, ma che si convertano in clienti. Sotto questo aspetto tre sono le metriche che possono essere analizzate:

- *metrica del traffico diretto*: questa metrica viene utilizzata per comprendere la percentuale di persone che arrivano direttamente nel sito rispetto alla media complessiva del sito stesso. È una metrica altamente impiegata nelle campagne di marketing omnicanale. Infatti, sempre di più si assiste a pubblicità in radio, tv o riviste dove si suggerisce di visitare il sito web;

- *metrica referring traffic*: rappresenta il traffico generato da tutti i link al proprio sito presenti in altri siti o i siti di aziende con le quali sono stati avviati accordi online di co-branding o sponsorship;
- *traffico dei motori di ricerca*: rappresenta tutti i visitatori che giungono nel sito cliccando sui risultati di ricerca forniti dai vari search engine.

I dati di traffico riferiti ad una campagna di marketing, vengono successivamente messi a confronto con le metriche volte ad attrarre nuovi visitatori al sito mediante metodologie tradizionali.

Dopo aver valutato come i utenti scoprono il sito aziendale, si prendono in esame una serie di metriche volte a comprendere quali sono le caratteristiche di tali visitatori (fase 4).

Questi ultimi possono essere scissi in: Visitatori Unici (Unique Visitors Metric), New vs. Returning Visitors Metric e altre metriche di User Profiling.

I Visitatori Unici, come si può ben dedurre indica il numero di visitatori che in maniera distinta si collegano al sito aziendale e vengono calcolati una sola volta nell'intervallo di tempo considerato.

La presenza di New Visitors, indica che le campagne di marketing stanno osservando un accrescimento del traffico nel sito, mentre, un elevato numero di Returning Visitors sta ad evidenziare la bontà dei contenuti e prodotti/servizi forniti nel sito, motivo per cui gli users si accingono ad effettuarne il ritorno al suo interno.

Infine, altre metriche da prendere in esame per una corretta identificazione degli utilizzatori sono la lingua e zona geografica (continente, paese, regione, città). Ciò si collega alla fase successiva (fase 5) che trae in esame il concetto di navigazione nel sito. Il numero di visite o numero di volte che un visitatore si connette al sito, è una metrica che indica sia quanto risulta rapido il sito in un'ottica di pubblicizzazione che la capacità delle aziende nel fornire contenuti rilevanti ed attraenti per il target di riferimento. Altra metrica importante nel comprendere come i visitatori navigano nel sito è il Bounce rate. Questa rappresenta la percentuale di visite in corrispondenza delle quali l'utente abbandona il sito.

Invece, per verificare il numero di pagine visitate nel sito viene utilizzata la metrica del Pageview. L'unique pageview e pageview media sono due varianti connesse ed indicano rispettivamente il numero diverso di pagine che vengono caricate nel sito e il totale di pagine visitate diviso il numero totale di visite che il sito ha ricevuto nello stesso arco temporale. Sulla base di tali metriche e del tempo trascorso nel sito da parte dei visitatori, l'azienda dovrà comprendere come migliorare i servizi offerti dalle varie pagine e scegliere se eventualmente eliminarle/sostituirle in caso di colli di bottiglia connessi ai propri obiettivi. Tuttavia, prima di arrivare all'analisi delle metriche omnicanali si è osservato il passaggio delle metriche da 1.0 e 2.0 (fase 6-7). Queste sono state oggetto di molteplici modifiche in quanto, nella prima fase del web, l'attenzione era rivolta ai dati quantitativi di web analytics, invece, nel web 2.0 le analisi statistiche sono state affiancare alle analisi di tipo qualitativo,



semantiche e di netnografia. I visitatori venivano considerati come aggregati mentre ora vengono valutati individualmente.

Altra variabile è quella relativa al tempo. In passato, infatti, si considerava importante il tempo trascorso in una pagina mentre ora si valuta il tempo trascorso nei vari siti e canali da parte degli utenti e come questi interagiscono con le varie funzionalità. Gli eventi che venivano valutati in passato, nell'era web 1.0 erano molto semplici e richiedevano soltanto l'utilizzo di metriche come quella del pageview e il numero di click ottenuti. La nuova rete richiede invece, delle metriche innovative che traggano in esame tutte le nuove attività che gli users possono attuare nel sito (come ad esempio taggare le foto, view, click, minuti per video stream, ecc.).

Infine, altra differenza tra il web 1.0 e 2.0 verte sull'approccio alle metriche, in quanto nel primo caso si cercava di monitorare indistintamente il maggior numero di informazioni. Nel web 2.0 si procede con un approccio differente ovvero basato sui KPI.

Infine, le ultime due fasi (8-9) illustrano le nuove metriche volte alla valutazione dell'efficacia online. Tra queste, quelle che stanno progressivamente evolvendosi e conquistando sempre di più la clientela sono i *social-wiki-corporate blog*.

A tal proposito, le principali metriche ed attività di riferimento sono:

- *Tagging*: altamente diffusi nei blogs e social networks, i tagging sono delle attività che consentono di attribuire una o più parole chiave, denominate tag

con l'obiettivo di individuare un dato argomento se ci si riferisce ad un documento o un nome delle persone se ci si riferisce ad una foto;

- *posting*: questa attività prevede la pubblicazione di messaggi, denominati post, all'interno di un newsgroup o di un discussion board o forum. Conseguentemente, il messaggio viene inviato e letto dagli iscritti al gruppo di discussione;
- *sharing*: prevede la condivisione di informazioni online in qualsiasi forma (video YouTube, foto nei social, ecc.);
- *reviewing*: attività volta a fornire informazioni agli utenti da parte dei consumatori con riferimento ad una determinata community riguardanti la propria esperienza con un dato prodotto/servizio dell'azienda. Uno dei primi sistemi di reviewing è stato ideato da eBay;
- *bookmarking*: tale attività prevede di selezionare dei contenuti online in cui vengono resi disponibili elenchi di bookmarks creati dagli utenti;
- *microblogging*: attività che permette di postare notizie informazioni o link in pochi caratteri. Un esempio molto noto di sito di microblogging è Twitter.

Queste metriche sono state formulate con l'obiettivo di ottenere indicazioni e feedback utili dai consumatori; una sorta di competitive intelligence gratuita mediante lo studio di dati qualitativi e quantitativi disponibili online gratuitamente. Per concludere l'analisi del concetto di Omnicanalità vengono effettuate delle previsioni future. Infatti, è stato osservato che le aziende potrebbero nel tempo fare

sempre di più e raggiungere livelli di aspettative omnicanali più elevate. In particolare, dieci sono le nuove sfide che l'Omnicanalità si prefigge di realizzare nel futuro.

Sfida I: Sidewalk shopping con vending Machine – sempre più diffusa risulta l'installazione di Vending Machine in aeroporti, stazioni, ospedali e altre strutture. Questi strumenti si stanno evolvendo sempre di più soprattutto perché oggi la clientela non trova più timore in prossimità di un touchscreen.

Oltre all'ampliarsi della gamma di prodotti in vendita (ad esempio MP3, fotocamere, ecc.), le Vending Machine possono rappresentare una grande integrazione dei canali tradizionali. Infine, grazie all'ausilio della tecnologia possono essere seguite a distanza verificando così lo stato dei prodotti ed eventuali malfunzionamenti.

Sfida II: Sidewalk shopping con In-window Technology – si tratta di uno schermo che può essere installato sulla facciata di qualsiasi negozio. Grazie a questo schermo, il passante ha la possibilità di visualizzare i cataloghi, scegliere i servizi ed inviarli al proprio smartphone o al proprio indirizzo email, verificare le novità presenti nello store, ecc.

Tutto questo genera vantaggi come il non dover costantemente entrare in negozio o aspettare il proprio turno in caso di occupazione da parte del personale. Inoltre, si ha la facoltà di visitare il negozio in qualsiasi momento anche quando è chiuso

fisicamente e ciò consente di coinvolgere il pubblico mediante una comunicazione dinamica e diretta.

Sfida III: Endless Aisle – grazie a ciò i clienti hanno la facoltà di vedersi inseriti in uno spazio infinito dove poter usufruire di un catalogo vasto e completo. L'omnicanalità sta generando sempre di più l'evolversi del merchandising virtuale, inteso come la possibilità di inserire nei negozi fisici elementi di shopping online. Ciò rappresenta un elemento di svolta per i vari rivenditori/consumatori e genera l'enorme vantaggio di poter promuovere un numero illimitato di prodotti in ogni luogo grazie all'opportunità di ampliare la selezione delle scorte.

Sfida IV: Virtual Showroom – indica la possibilità di poter usufruire della tecnologia, la quale, consente al cliente di poter usufruire di un dato prodotto dal negozio online o fisico mentre sei a casa, in ufficio o in qualsiasi altro luogo.

Sfida V: Punto vendita senza personale – i dispositivi mobile possono entrare nel processo d'acquisto in-store e facilitare l'interazione con i clienti sia durante le fasi di scelta che di pagamento (tramite l'utilizzo QRcode e NFC).

Grazie a questi dispositivi, l'esperienza di acquisto può svolgersi in maniera completamente autonoma, senza l'intervento degli assistenti di vendita.

Sfida VI: Punto vendita senza Punto vendita – il futuro, grazie all'evolversi degli strumenti mobile si prevede privo di code interminabili, affollamenti e carrelli pieni se non quelli virtuali. Grazie alle nuovissime applicazioni è infatti possibile fare spesa direttamente dal proprio smartphone, visitando i negozi ed acquistando la

merce per poi riceverla successivamente a casa. Il commercio offline diventa sempre di più online consentendo di fondere i vantaggi della vendita al dettaglio con il commercio elettronico. Ne consegue un aumento delle vendite ad un costo pari a zero.

Sfida VII: Software di simulazione-con l'obiettivo di coinvolgere i clienti nei nuovi punti vendita e sfruttarne le relative opportunità, si fa sempre più uso delle tecnologie interattive.

Sfida VIII: Bundling Sales- questa area consente ai clienti di vedere prodotti, che altrimenti rimarrebbero chiusi in scatola, in azione e inseriti in un ecosistema integrato. Essenzialmente, si tratta di esporre la tecnologia per il cliente, contestualizzandola, come per dire “ecco come starebbe a casa tua”.

Sfida IX: Clienteling per Digital Sales Assistant – nel mondo digitale è necessario comprendere i bisogni dei clienti per offrire sempre più una shopping experience personalizzata e digitalizzata sui vari canali.

Sfida X: Ship from store – integrare tale funzionalità nel marketing omnicanale, significa dare la facoltà ai clienti di ordinare, ricevere i prodotti che sono out of stock online, in un dato punto vendita vicino a loro. Tale metodologia comporta ovviamente il conseguimento di alcuni vantaggi, quali, la riduzione dei costi della spedizione e una riduzione dei tempi di attesa.

Infine, per attuare questa sfida debbono essere attuati una serie di passi come possedere un sistema di controllo dell'inventario efficace tra i vari punti vendita,

selezionare con attenzione tutti i negozi adeguati e formare il personale in-store sulle procedure di imballaggio - automazione con l'obiettivo di ridurre i margini di errore.

## 2. IL MULTICHANNEL MARKETING

L'accresciuta moltiplicazione dei canali distributivi disponibili consente sempre di più di soddisfare, in maniera alternativa, i bisogni di acquisto dei consumatori. Questo fenomeno che si definisce "Multicanalità" ha dato il via ad una nuova era di marketing che vede al centro dell'attenzione la combinazione di due fattori tra loro complementari (offerta e domanda).

Dal lato dell'offerta si osserva l'accresciuta propensione delle imprese commerciali a proporre innovazioni idonee a soddisfare i vari bisogni degli shopper. L'obiettivo legato a questo primo aspetto è quello di differenziarsi dai competitors e conquistare la store loyalty dei consumatori.

La domanda, diversamente, si focalizza sulla crescente complessità oggetto dei bisogni dei clienti.

Questi ultimi, infatti, data la vasta gamma di informazioni rese disponibili, diventano sempre più esigenti e sempre più infedeli, sia nei confronti delle marche industriali, che nei confronti delle insegne commerciali.

Con riferimento ai vari aspetti del retailing-mix, i sempre più numerosi canali/format distributivi mediante i quali vengono venduti i prodotti di largo consumo, corrispondono a modalità di approccio molto differenti tra cui:

- *assortimenti*: rispetto ai discount che presentano una gamma molto essenziale, spesso caratterizzata da un'unica proposta per categoria,

l'evoluzione dei siti internet ha reso disponibile una grande varietà di alternative (sia di marche che di numero di referenze);

- *pricing*: discount e supermercati sono entrambi caratterizzati da un forte orientamento all'offerta di convenienza ed hanno margini commerciali molto ridotti. Contrariamente, i punti di vendita di prossimità e gli specialisti hanno un maggior orientamento all'offerta e di conseguenza sostengono maggiori costi;
- *personale*: nei punti vendita specializzati le politiche di fidelizzazione della clientela passano attraverso la gentilezza, la disponibilità, consigli da parte del personale, mentre, i canali online si basano sulla capacità di raccolta ed elaborazione dei dati di navigazione degli e-shoppers e su proposte personalizzate ma veicolate mediante pc o smartphone;
- *layout e display*: nei supermercati ed ipermercati l'esperienza d'acquisto da parte della clientela viene stimolata mediante le dimensioni di "touch and feel". I siti web, invece, permettono agli e-shoppers di personalizzare il proprio percorso di navigazione, individuando facilmente marche e prodotti di cui necessitano mediante un motore di ricerca;
- *servizi di accoglienza*: ad esempio, nel caso di un ipermercato, si fa riferimento alla disponibilità di un ampio parcheggio; per un convenience store, invece, è importante avere degli orari di apertura dilatati;



- *logistica*: per i canali di vendita fisici occorre ottimizzare i flussi di riordino e consegna tra depositi centrali e i punti periferici con lo scopo di ridurre i disservizi. Contrariamente, nel caso dei canali online, occorre ottimizzare il processo di consegna a domicilio.

Si affermano così sempre più dei comportamenti “multioptional” nuovi, volti alla disponibilità di utilizzare in parallelo molteplici opzioni distributive presenti. Mediante tale prospettiva, i retailers non competono più con il fine di aumentare il numero dei clienti, bensì l’obiettivo diviene quello di incrementare il numero delle “visite” da parte degli stessi.

Il nuovo comportamento dello shopper si indirizza, sulla base di quanto descritto, sempre più verso un cambiamento continuo del proprio retailer “di fiducia”, ma senza abbandonare del tutto quello precedente né tanto meno dare un’esclusiva al nuovo.

Con l’avvio della multicanalità tutti questi cambiamenti in ottica di domanda ed offerta si stanno affermando sempre di più. Non solo, con l’avvio di Internet e dei nuovi canali digitali (mobile e social media) la multicanalità ha assunto una configurazione innovativa che ha portato ad un avvicinamento delle logiche dell’in-store marketing con quelle del web marketing.

L’innalzarsi del numero dei vari canali disponibili consente ai consumatori di soddisfare facilmente i propri bisogni e sviluppare relazioni di varia natura con le aziende mediante i cosiddetti touch points (punti di contatto). Ciò ha generato a sua

volta una crescente mobilità tra i canali che permette di utilizzare congiuntamente sia modalità/format tradizionali che moderni.

Molteplici sono le opportunità che l'aggiunta di un canale virtuale può generare affiancandosi a quello tradizionale. Le principali sono:

- la possibilità di raggiungere, grazie all'ausilio di internet, anche le aree geografiche più distanti a costi contenuti, è possibile estendere sempre di più i confini territoriali del business;
- la possibilità di ampliare la propria base di clienti consente ai retailers "bricks and clicks" di accrescere i volumi di vendita complessivi e conseguentemente di migliorare la propria posizione competitiva nei confronti sia dei concorrenti che delle imprese industriali;
- È possibile migliorare la conoscenza delle abitudini di shopping grazie alla raccolta dati relativi ai comportamenti di navigazione degli e-shoppers.

In particolare, l'ambiente digitale permette di tracciare e raccogliere in tempo reale tutte le informazioni inerenti l'interazione con il sito web da parte degli utenti.

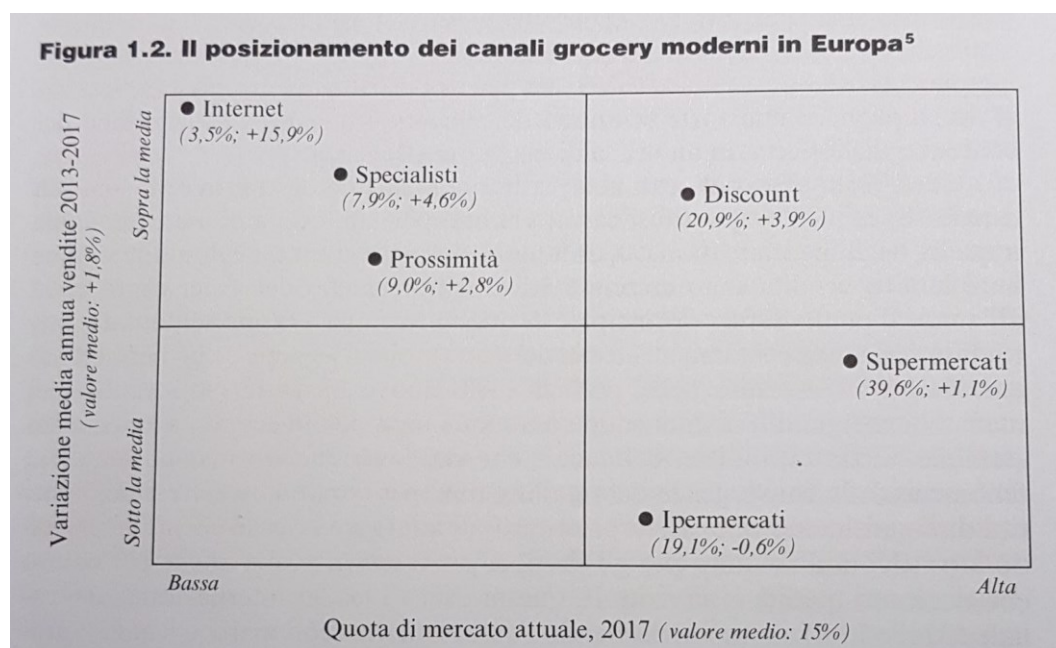
Nonostante gli svariati vantaggi ed opportunità generati dall'introduzione di un canale online, è opportuno evidenziare anche come la sua creazione e gestione sia un'operazione altamente complessa.

Infatti, ogni canale richiede la costruzione di un apposito capitale di know-how. Ecco quindi che le scelte di channel addiction devono essere valutate con ampia

attenzione, in quanto, l'interazione tra i canali tradizionali ed innovativi nell'ambito di portafoglio di uno stesso retailer possono dar vita a situazioni positive così come a situazioni negative di cannibalizzazione.

L'analisi incrociata della quota di mercato attuale e del tasso di crescita medio annuo delle vendite complessive nell'ultimo quinquennio (2013-2017) permette di mappare il posizionamento dei canali grocery moderni in Europa (Edoardo Fornari pp 34).

**Fig. 1.2** *il posizionamento dei canali grocery moderni in Europa– Fonte: Multichannel retailing- Edoardo Fornari, pp 35*



La prima situazione in basso a destra, tratta il posizionamento tipico dei canali che stanno convergendo verso la fase di maturità del proprio ciclo di vita. È il caso dei supermercati ed ipermercati.

*I supermercati*, detengono una solida quota di leadership nei mercati principali dell'Europa Occidentale e rappresentano per la maggioranza dei nuclei familiari il “main store” per la spesa grocery.

Gli *ipermercati*, invece, si caratterizzano di un profilo competitivo molto più difficoltoso nonostante si trovino nel medesimo quadrante dei supermercati.

Spesso queste strutture vengono riconvertite in magazzini dedicati al canale e-commerce o in punti di ritiro per la spesa acquistata online mediante il “Click and Collect”.

*I discount*, che si collocano nel quadrante in alto a destra, rappresentano un canale in salute essendo che sono caratterizzati da una quota di mercato simile a quella degli ipermercati. La differenza verte nel fatto che il punto di forza dei discount è rappresentato dal poter contare su una struttura di costi molto “leggera”.

Tuttavia, l'obiettivo dei discount è quello di allargare la propria base-clienti diventando attrattivi e innalzando la qualità.

Nel quadrante di sinistra sono presenti tre canali, ovvero, la prossimità, gli specialisti ed internet.

*La prossimità* vede una crescita favorita dai fenomeni di evoluzione demografica della popolazione, che stanno rafforzando la domanda di convenienza.

*Gli specialisti* trattano formule commerciali tradizionali che, rivisitate in chiave moderna, vengono gestite con logiche succursalistiche.

*Internet*, infine, rappresenta il nuovo canale dello scenario competitivo.

Le sfide di questo canale innovativo sono principalmente due:

- il miglioramento dell'integrazione con i canali del mondo offline;
- la sostenibilità economica.

Infine, rapportando quanto descritto nella **Figura I.2** (*il posizionamento dei canali moderni in Europa*) alla situazione odierna si possono osservare molteplici differenze. In particolare, si può osservare come il canale grocery che ha registrato una crescita ed è destinato ad evolversi ulteriormente in futuro è quello relativo ad Internet. Infatti, si prevede che tra il 2017-2022 registrerà un incremento di circa il 51% in Europa. Non solo, il canale e-commerce è stato quello maggiormente utilizzato anche durante l'emergenza coronavirus.

Più dettagliatamente in Italia, Spagna e Francia si è realizzato un netto utilizzo di internet (e-commerce) che si stima continuerà anche nel "New Normal", a differenza ad esempio della Germania ed Olanda dove rimane salda la posizione dei canali tradizionali (in-store). L'emergenza Covid19, ha generato un incremento dell'acquisto dei prodotti necessari come il food ad esempio (circa il 64% in Italia) mentre dall'altro lato si è registrata una riduzione delle vendite online per le categorie relative all'abbigliamento e calzature (circa del -58%).

## 2.1 L'EVOLUZIONE DEI CANALI DI VENDITA GROCERY

I canali relativi alla logica multicanale, precedentemente elencati, vengono approfonditi di seguito con l'obiettivo di analizzarne le dinamiche attuali e le relative future possibilità.

**I supermercati** rappresentano il canale di vendita grocery “guida” a livello internazionale (in particolare in Europa), detenendo quote di mercato di solida leadership pari al 40 %.

Da un punto di vista architettonico, si sta assistendo ad un crescente impiego di modelli organizzativi dei reparti misti a griglia/isola. A ciò si integra l'introduzione di gondole basse, con l'obiettivo di aumentare la visibilità di tutto il punto vendita, favorendo così la ricerca dei prodotti da parte dei clienti.

Inoltre, i supermercati si stanno ampliando sempre di più mediante l'allestimento di aree di ristorazione instore e l'estensione degli orari di apertura 24h su 24. L'obiettivo di tali migliorie è quello di gratificarne l'utilizzo da parte degli shopper. Tuttavia tre sono le principali sfide che a livello internazionale vengono associate alle potenzialità di sviluppo dei supermercati:

- la prima sfida consiste nell'aumentare gli investimenti a sostegno del valore del brand-insegna. Si tratta di identificare il posizionamento strategico che l'azienda intende associarsi mediante un approccio di livello corporate del tipo “*the retailer as a brand*”.

La possibilità per i supermercati di essere scelti come canali di acquisto principali, verte sul miglioramento della propria credibilità data a sua volta da una maggior trasparenza in tutte le strategie di marketing messe in atto nel mercato;

- la seconda sfida, consiste nel generare una maggiore e più spinta caratterizzazione dei punti vendita in una prospettiva tailor-made. Ampiamente apprezzato risulta essere il forte grado di specializzazione dei vari punti vendita. Esso si associa a sua volta ad un maggior livello di qualità sia dei prodotti che dei servizi offerti;
- la terza sfida, infine, verte sullo sviluppo futuro dei supermercati.

In particolare, vede come oggetto d'analisi il concetto di arricchimento dell'offerta mediante la valorizzazione ed introduzione di nuovi elementi di tipo "convenience". La crescente domanda di comodità, velocità e semplicità espressa dagli shopper, rischia di essere intercettata sempre di più dai punti vendita di prossimità da un lato e dal canale di internet dall'altro.

Le strategie di sviluppo che si sono succedute, sono state destinate non tanto ad incrementare la base clienti del canale del supermercato, quanto a stimolare situazioni di travaso di un certo numero di famiglie/clienti già abituate ad effettuare acquisti in questo canale. La vasta gamma di prodotti presenti nei supermercati (come prodotti freschi), hanno innalzato sempre di più il livello di fidelizzazione

degli shopper al canale. Infatti, le strategie di marketing nel canale dei supermercati risultano sempre più indirizzate ad analizzare le richieste degli shoppers, arricchendo l'offerta sia sul piano assortimentale che promozionale.

All'interno del ramo "supermercati" una varietà che si sta sempre più sviluppando e che rappresenta la formula che negli ultimi anni ha registrato maggior tassi di crescita, è quella del formato Superstore.

Questo, a differenza degli Ipermercati, si limitano nel trattare un assortimento quasi esclusivamente grocery costituito da un'elevata ampiezza merceologica e da una grande disponibilità delle alternative di marca/gamma per ogni categoria di prodotto. L'assortimento complessivo è in media caratterizzato da 20.000 articoli e ciò sta ad indicare che la varietà di offerta proposta al consumatore è molto completa. Si tratta in sostanza di un formato di "mezzo" tra il supermercato e l'ipermercato.

In particolare, gli elementi che distinguono in maniera significativa il Superstore da tutte le altre forme distributive grocery sono:

- una quota molto elevata di vendite realizzate con particolari reparti (es. reparti freschi);
- un'accurata attenzione alla qualità definita store atmosphere mediante l'impiego delle tecnologie innovative;
- un'elevata qualità dei servizi offerti mediante l'assistenza diretta del personale ed una gestione ottimale delle attività di back office.



Sono queste le caratteristiche che consentono al Superstore di ottenere dei risultati economici rilevanti, al punto che i livelli di produttività della superficie e degli addetti sono tre volte alti rispetto al supermercato “medio”. Questa tipologia di punti vendita è destinata sempre di più a crescere in quanto è ancora poco diffusa rispetto ai supermercati tradizionali. In particolare ne costituisce un punto di forza la sua natura ibrida.

**Gli ipermercati**, differentemente dai precedenti, per esser considerati tali debbono avere delle caratteristiche dimensionali ben definite. Infatti, per esser considerato tale deve avere una superficie di vendita accessibile superiore a 2500 metri quadrati fino ad un massimo di 30.000 metri quadrati. Altra caratteristica, è la compresenza di categorie alimentari e non food definite di “general merchandise”.

Da un punto di vista della location, gli ipermercati sono situati in aree sub-urbane o molto periferiche delle principali città metropolitane. Ciò in quanto tali strutture si pongono l’obiettivo sia di attrarre molti consumatori sia di limitare i vincoli di edificabilità sul piano delle normative e dei costi dei terreni.

Questa tipologia di canale, spesso è possibile trovarla all’interno di gallerie commerciali (shopping center) piuttosto che in strutture standalone.

Tale localizzazione, infatti, consente al cliente di soddisfare molteplici tipologie di bisogni sia di tipo funzionale che emozionale ed impiegare contemporaneamente il proprio tempo libero.

Da un punto di vista espositivo, negli ipermercati vengono valorizzati i brand industriali leader con l'obiettivo di aumentare l'attrattività dello scaffale. Ogni punto vendita si caratterizza da un livello medio/alto di autonomia rispetto alla sede centrale e da un andamento omogeneo tra i vari gruppi distributivi.

L'impiego dei nuovi sistemi e strumenti tecnologici a supporto dello shopping (es. pagamento self), consentono agli ipermercati di ridurre ampiamente i tempi di permanenza in-store e di migliorare l'esperienza d'acquisto.

Tutto ciò fa degli ipermercati un ambiente innovativo rispetto agli altri store format, permettendo inoltre la sperimentazione di nuove soluzioni espositive per il lancio di nuovi prodotti.

Gli ipermercati si scindono in base alla loro dimensione in:

- *grandi*: questa tipologia di ipermercati si collocano internamente ai centri commerciali e rappresentano il 14% della superficie complessiva e poco più del 13% delle vendite grocery. Questi punti vendita, sotto l'aspetto del retail management, sono definiti ipermercati "di gravitazione";
- *medi*: sono molto più numerosi rispetto ai precedenti e dal punto di vista della location si tratta di strutture facilmente accessibili e costituiscono impianti standalone (non parte di gallerie commerciali). Per questa motivazione vengono considerati molto simili ai supermercati grandi o superstore;

- *piccoli*: sono quelli più numerosi in assoluto nonostante siano caratterizzati da un potenziale di vendita più basso rispetto agli altri formati.

Tuttavia in Europa la formula dell'ipermercato spesso viene penalizzata, in quanto gran parte dei nuclei familiari sono caratterizzati da stili di vita differenti e discontinui. Tale discontinuità ed evoluzione demografica, dal punto di vista della domanda, sta generando ampi risvolti negativi da parte degli shopping habits.

Non solo, negli ipermercati anche il valore dello scontrino medio si sta gradualmente contraendo a causa di un minor interesse ad acquistare prodotti appartenenti alle categorie non food. Anche l'aspetto fiduciario ha subito un netto calo in questo store format.

Infine, gli ipermercati si caratterizzano per avere un grado di penetrazione delle vendite di marche dei distributori molto più contenuto rispetto a quello dei supermercati.

**La prossimità** rappresenta l'insieme dei punti vendita presenti nel nostro paese e sono caratterizzati da una superficie inferiore a 400 metri quadrati. Il seguente format, può essere inteso sia come vicinanza all'abitazione, sia come vicinanza al luogo di lavoro e in ogni caso è associato al concetto di comodità, ovvero facilità e velocità di accesso (Baron et al., 2001).

La prossimità, inoltre, può essere distinta in due modalità: *prossimità tradizionale* e *moderna*.

*Nel primo ambito (prossimità tradizionale) rientrano sia i punti vendita generalisti, sia quelli ad assortimento circoscritto che specializzato. Dall'altro lato, la prossimità moderna ha generato un cambiamento netto dovuto alla cessazione di numerosi punti vendita tradizionali e al conseguente avvio di nuove strutture definite di "libero servizio piccolo".*

In queste strutture la vendita avviene attraverso un modello misto che prevede, l'impiego sia della tecnica self-service che del servizio al banco dall'altro.

Una formula che si colloca in una via intermedia tra la prossimità tradizionale e quella moderna, infine, è *la superette*.

Questa rappresenta la componente prevalente dal punto di vista numerico della prossimità moderna nel nostro paese e si distingue totalmente da quella tradizionale, avendone superato i limiti e punti di debolezza ad essa associati.

In conclusione, il canale della prossimità oggi si caratterizza per una forte concentrazione, rappresentando circa il 70% delle vendite e circa il 50% della superficie di vendita. Questo format nel complesso, ha generato molteplici performance positive in molti contesti territoriali.

Nel nostro paese, tuttavia, il processo di segmentazione della prossimità appare ancora agli inizi non presentando numeri particolarmente significativi.

Un ulteriore canale, particolarmente competitivo rispetto agli altri store format è l'**Hard discount**.

Tre sono gli elementi innovativi che distinguono l'hard discount dagli altri format.

Il primo di questi è rappresentato dalla *politica di pricing* basata sulla proposta di prezzi chiari, aggressivi e stabili nel tempo mediante l'introduzione dell'Every Day Low Price.

Questa tecnica si basa sull'impiego di attività promozionali e sulla gestione di un pricing di lungo periodo legato al prezzo per scaffale e di un pricing a breve termine legato alla frequenza, ampiezza e profondità degli sconti promozionali.

Il secondo elemento riguarda la *politica assortimentale*, ovvero, la presenza di prodotti grocery di base ad altissima rotazione.

Infine, il terzo elemento distintivo dell'hard discount è rappresentato dall'*impostazione di una relazione* produttori-fornitori innovativa che si basa sulla cosiddetta "co-markership".

Questa relazione a sua volta verte su quattro punti fondamentali:

- si tende a scegliere un numero ristretto di partner per categoria;
- si instaura una relazione duratura con i vari partner, basata sul principio just in time;
- i buyer operano in una logica collaborativa;
- la negoziazione si basa sul principio del prezzo netto in fattura.

Il discount nel tempo ha subito delle variazioni, evolvendosi nella direzione di un graduale arricchimento delle diverse componenti dell'offerta. Infatti, a fianco del tradizionale hard discount, nasce una nuova versione, quella del *soft discount* che poi si è diffuso in tutto il mondo.

Questo presenta degli elementi differenti rispetto alla precedente forma esaminata quali:

- una superficie di vendita maggiormente estesa;
- un assortimento ampio e profondo;
- la proposta di alcuni prodotti di marca leader;
- un ambiente di vendita curato ed accogliente;
- una politica di pricing meno aggressiva.

Tuttavia, il posizionamento competitivo del discount è ancora caratterizzato da una grande variabilità territoriale. Infatti, in Germania e Uk il discount si è affermato con maggior decisione, realizzando performance rilevanti. In Spagna, invece, sta attraversando una fase di stallo. Infine, la Francia è il paese dove finora il canale del discount non ha riscontrato successo, anzi, ha trovato ampie difficoltà.

Tuttavia, il discount grazie all'introduzione delle politiche di "upgrading" dell'offerta sta migliorando significativamente in tutti i paesi. Questo orientamento si traduce a sua volta in un aumento dell'ampiezza assortimentale ed introduzione di nuove categorie merceologiche. Si passa da una logica del tipo "single-price", ad una logica di tipo "multiple-price".

Infine, oltre ai vari vantaggi (ad esempio la possibilità di aprire strutture con costi immobiliari più leggeri e sostenibili rispetto ai supermercati ed ipermercati), l'introduzione del discount ha provocato delle criticità.

Infatti, la grande crescita numerica dei punti vendita discount ha generato una sovrapposizione territoriale con i supermercati. A ciò si è aggiunta una crescente somiglianza e sostituibilità tra i due canali dal punto di vista dei bisogni di tipo “convenience”.

Un altro canale oggetto d’esame, è rappresentato dai cosiddetti **Specialisti**.

Trattasi di punti vendita specializzati (definiti anche specialty stores) che concentrano la propria offerta su un numero limitato di categorie merceologiche. A differenza delle strutture di vendita più generaliste, le strutture di vendita specialiste sono caratterizzate da:

- una minor dimensione;
- una minor ampiezza assortimentale;
- una più elevata profondità dell’offerta;
- un tasso medio di rotazione più ridotto;
- un maggior coefficiente di servizio di assistenza;
- un maggior livello dei costi di produzione del servizio;
- una minore possibilità di sfruttare l’interdipendenza delle domande parziali;
- un maggior livello di marginalità lorda utile per coprire i maggiori costi.

Il canale degli specialisti si sta diffondendo sempre di più, in particolare in Italia ha assunto un andamento crescente a partire dal 2010. Questa crescita ha visto al centro dell’attenzione la vendita di alcune merceologie grocery.

Ad esempio, rientrano in questo settore i cosiddetti “drugstores”, ovvero, punti vendita che trattano esclusivamente prodotti per la casa e persona (Acqua e sapone, Tigiò, ecc.). A favore di tale crescita, gioca un ruolo fondamentale il fatto che le percezioni degli utilizzatori nei confronti dei contenuti dell’offerta sono molto positive. Questa elevata positività, deriva sia da aspetti qualitativi che da aspetti quantitativi.

Infine, l’ultimo canale analizzato nonché quello attualmente più importante è **Internet** ed a esso si affianca l’uso del commercio elettronico.

Il commercio elettronico, infatti, è uno strumento ampiamente utilizzato dai distributori per comunicare e vendere prodotti/servizi ai consumatori finali mediante internet (senza punti vendita fisici). Questa forma innovativa di non-store retailing si affianca e in alcuni casi sostituisce, a quelle che sono le forme più tradizionali come ad esempio le vendite dirette a domicilio (porta-a-porta).

Nato verso la metà degli anni Novanta, oggi, il canale e-commerce ha raggiunto una posizione competitiva molto solida e dinamica al punto che alcuni operatori specializzati (ad es. Amazon o Alibaba), realizzano fatturati più elevati rispetto ai retailers fisici.

Il settore dell’e-commerce, tuttavia, è destinato a crescere enormemente nel tempo sia da un punto di vista della *domanda* che *dell’offerta*.



Dal lato della *domanda*, i driver di sviluppo dell'e-commerce sono collegati ad una serie di vantaggi che i consumatori rilevano nel canale online rispetto a quello fisico, ovvero:

- una forte percezione di convenienza;
- una maggior convenienza dal lato del prezzo;
- un maggior assortimento dovuto sia ad un'ampiezza merceologica maggiore sia alla profondità della gamma per ogni categoria;
- maggiore disponibilità delle informazioni;
- la possibilità per il singolo shopper di personalizzare i contenuti del servizio commerciale sotto i vari punti di vista.

Dal lato dell'*offerta*, invece, i fattori che favoriscono lo sviluppo del commercio elettronico sono:

- la possibilità di estendere l'offerta superando i vincoli dovuti ai canali di vendita fisici;
- la riduzione di situazioni di variabilità e disomogeneità dell'offerta tipiche della situazione store-based;
- la possibilità di estensione dell'area territoriale di presenza, in quanto mediante l'ausilio di internet non sussistono limiti geografici rispetto al canale offline;
- la possibilità di acquisire a basso costo e in tempo reale le informazioni.

Il canale online presenta quindi molteplici vantaggi rispetto ai canali tradizionali di vendita offline ma per poterli sfruttare debbono essere superati vincoli e problematiche.

A tal proposito, tre sono i principali problemi che i consumatori associano agli acquisti su internet:

- *la distanza temporale tra il momento dell'acquisto e quello di utilizzo/consumo del prodotto*: questo vincolo si riferisce solo ed esclusivamente ai prodotti non digitalizzabili;
- *l'assenza di alcune dimensioni di esperienzialità e relazione umana durante l'attività di shopping*: in questo caso si fa riferimento all'assenza di tangibilità nello shopping online. Infatti, l'esperienza di shopping online può coinvolgere solo due sensi (vista e udito) mentre, non permette appunto di toccare i prodotti;
- *l'esistenza di rischi legati alla sicurezza dei pagamenti e alla violazione della privacy*: in particolare, ci si riferisce all'ampia presenza di episodi di frode e furto di identità (specialmente con riferimento alle carte di credito).

Nonostante tali problematicità, il canale dell'e-commerce è destinato ad evolversi sempre di più e raggiungere un significativo consolidamento nei prossimi anni.

Queste previsioni sono connesse all'affermarsi di *cinque fenomeni evolutivi* che riguardano sia il macro che il micro ambiente di marketing e che stimoleranno un

sempre più accentuato utilizzo del canale online per l'acquisto di beni di largo consumo da parte dei cittadini di tutti i paesi (Mangiaracina et al., 2012).

Il primo di questi fenomeni è rappresentato *dal miglioramento di alcune condizioni di contesto*, relative al profilo socio-demografico della popolazione e agli strumenti di connessione/pagamento. Queste condizioni sono rappresentate da:

- il progressivo invecchiamento della popolazione;
- la crescita del potere di acquisto e dell'autonomia di spesa da parte delle nuove generazioni di shopper;
- l'aumento della quota di popolazione residente nelle città rispetto a quella residente nelle zone rurali;
- il miglioramento dei livelli di istruzione della popolazione mondiale;
- la diffusione delle moderne infrastrutture di connessione ad internet;
- l'ampia penetrazione degli strumenti connessi ad internet siano essi fissi che mobile;
- la diffusione dei social network;
- l'adozione ed abitudine all'uso dei sistemi di pagamento elettronici.

Il secondo fenomeno è rappresentato dalla *crescente concentrazione* degli operatori commerciali.

Il terzo rappresenta la sempre più *elevata diffusione delle nuove tecnologie "smart"*.

Una su tutte l'introduzione degli strumenti voice ordering (es. Alexa di amazon) che consente agli shoppers di effettuare ordini digitali in maniera rapida rispetto ai canali tradizionali.

Il quarto fenomeno rappresenta *l'integrazione del canale online con il canale offline*, garantendo così continuità allo shopper in un'ottica omnicanale.

Infine, il quinto fenomeno è *rappresentato dall'aumento dei livelli di efficacia ed efficienza* della fase relativa alla consegna dei prodotti (definita anche fase "last-mile").

## 2.2 II MULTICHANNEL MARKETING NEL FASHION

Come precedentemente indicato, il canale **Internet**, anche definito ambiente online, è attualmente quello più importante e maggiormente utilizzato in molteplici ambiti; uno su tutti questi è l'industria della *moda*.

*L'industria della moda* è stata molto più lenta di altri settori nel passare da un'esperienza in-store al canale online e quindi nell'adottare la metodologia dell'e-commerce.

Tuttavia, recentemente, l'introduzione delle nuove tecnologie dell'informazione (IT) hanno permesso ai consumatori di valutare sempre di più il concetto di moda online, creando una modalità di acquisto interattiva ed emozionante. Ecco che l'abbigliamento è diventato, oggi, la categoria di beni acquistati online con maggior frequenza.

Un numero sempre maggiore di imprese industriali e retailer si sono spostate in questo canale alla ricerca di una maggior redditività e conseguentemente l'e-commerce è cresciuto in maniera significativa negli ultimi anni. Tutto ciò genera prospettive future molto ottimistiche.

Come già dichiarato, l'industria della moda è stata molto lenta rispetto ad altri settori nell'avviare l'e-commerce e ciò è dovuto a molteplici ragioni. Una di queste è stata la *difficoltà di tradurre l'esperienza in-store nell'ambiente online*.

Perché questo? La risposta associabile è che l'abbigliamento viene considerato come una categoria di prodotto ad alto coinvolgimento, legato all'ego personale e

a prodotti che necessitano di essere visti, sentiti, toccati e provati perché difficili da valutare a distanza.

Per colmare il divario tra il canale off/online, sono state utilizzate diverse tecnologie e strumenti innovativi che permettono un contatto più stretto con il cliente: *l'Image Interactivity Technology* (IIT), la cui interattività apporta ampi benefici sia al consumatore che al personale di marketing.

In particolare sono emersi i benefici effetti derivanti dall'utilizzo della modellazione virtuale 3D, che permette al cliente di creare un proprio modello virtuale sul quale è possibile provare il capo d'abbigliamento e le sue differenti combinazioni, visualizzandole sotto molteplici angolazioni. Grazie all'adozione dei modelli 3D, infatti, i consumatori hanno potuto sperimentare un maggior coinvolgimento e piacere nello shopping, manifestando inoltre una migliore percezione del canale on-line rispetto ai canali tradizionali.

Tutto questo ha condotto ad un incremento del traffico sugli store virtuali, permettendo al canale e-commerce di essere utilizzato sia per attrarre e fidelizzare la clientela che per incrementare il valore delle vendite totali.

Inoltre, agendo sulle maggiori possibilità di far esaminare i prodotti e in alcuni casi anche di permetterne la progettazione "su misura" per il consumatore, il canale online consente di accrescere sensibilmente il livello di coinvolgimento nella shopping experience del consumatore.

Ciò genera un incremento sia del tempo di permanenza da parte di quest'ultimo sul virtual shop che del suo grado di fedeltà al prodotto/marca.

Ad esempio, prendendo in esame il mondo calzaturiero, Nike da diversi anni offre al cliente la possibilità di disegnare e personalizzare le proprie calzature. Il tutto partendo da uno dei modelli "base" per poi effettuare la scelta dei colori, materiali, aggiungere loghi e nomi. Questa modalità fornisce l'opportunità al cliente di creare in tempi brevi un prodotto unico ed insostituibile.

Oltre alle opportunità, la gestione di prodotti personalizzabili presenta anche delle sfide importanti.

Una di queste sfide consiste nel garantire la disponibilità dei prodotti in pochi giorni. Un'altra sfida indica la coerenza dei livelli di servizio e tutto ciò deve essere accessibile mediante molteplici punti di contatto come siti web, app, smartphone, ecc.

La tecnologia, dunque, sta sfumando i confini tra le esperienze d'acquisto in negozi fisici e quelle online, aiutando i consumatori nel valutare la moda online e dando origine ad un'esperienza sempre più emozionante ed interattiva.

Ad esempio, l'interattività sotto questo aspetto può tradursi nell'introduzione dei camerini virtuali dove i consumatori possono vestire virtualmente gli articoli che preferiscono. Tutto ciò incrementa le vendite generando un'esperienza di shopping online divertente e funzionale che diminuisce allo stesso tempo il numero dei resi.

La rivoluzione digitale ha creato dei consumatori potenti, le cui aspettative sono molto più alte di prima.

Questi, infatti, preferiscono utilizzare molteplici canali quando fanno acquisti (multicanalità), dando spesso origine alla dinamica del *Research-shopper*.

Vale a dire, la propensione da parte dei consumatori nel ricercare informazioni relativamente a un prodotto/servizio in un dato canale per poi effettuare l'acquisto in un altro.

#### 2.2.1 L'effetto ROPO e le nuove tecnologie nel mondo della moda

Spesso all'interno del mondo della moda, il canale digitale da un lato viene utilizzato per accedere ad un maggior numero di informazioni nel minor tempo possibile, mentre, dall'altro lato il negozio tradizionale viene utilizzato per interagire fisicamente con il prodotto e poterlo scegliere definitivamente.

Tutto ciò può tradursi nel cosiddetto effetto *ROPO (Research Online Purchased Offline)*.

In particolare, nell'industria della moda le caratteristiche peculiari che generano tale effetto sono riconducibili ad esempio ai tempi di consegna, la possibilità di effettuare resi da parte del cliente, alla necessità del contatto fisico con il prodotto prima di acquistarlo, ecc. Tutti elementi che conducono i clienti a concludere l'acquisto in un punto vendita tradizionale.



Non solo, lo shopping online nel settore fashion si caratterizza anche di molteplici problematicità per i clienti. In primo luogo, diversi standard di taglia dei vestiti o di numeri di calzature causano difficoltà nell'abbinamento preciso per un singolo cliente (ad esempio, la dimensione della taglia "L" in un'azienda ha valori completamente diversi dalle dimensioni di un'altra azienda. Così come il numero di una calzatura può calzare diversamente da quella di un'altra azienda.).

In secondo luogo, i colori visualizzati sullo schermo di un computer o smartphone possono differire notevolmente dai colori effettivi del prodotto.

Il tutto, ha rallentato l'ingresso nel mondo e-commerce ed ha a sua volta influenzato in modo significativo il valore dell'effetto *ROPO* nell'industria della moda.

Infatti, il valore medio di questo effetto per l'intero settore ha raggiunto il 32,7% cioè quasi 3 persone su 10, prima di effettuare un acquisto in un punto vendita tradizionale, si recano nel sito web per cercare informazioni. Rapportato ad altri settori, questo valore risulta relativamente basso. Tuttavia, una soluzione che potrebbe attuarsi per migliorare questo effetto è quella di gestire sia un negozio fisico che una piattaforma online al fine di raggiungere un numero di potenziali clienti mediante l'uso di una strategia multicanale e fornire così accesso ai prodotti tramite più canali distributivi.

In merito a questo aspetto, dati recenti mostrano come i consumatori considerano il mondo della moda online sempre di più come una forma di intrattenimento, dedicando alla ricerca online dell'abbigliamento il loro tempo libero.

Infatti, in aggiunta ai cosiddetti modelli 3D, l'adozione di ulteriori nuove tecnologie come dispositivi mobili, siti web, app, social network (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube) rappresentano un'importante sfida nel mondo della moda, in quanto stanno diventando un luogo dove iniziare un processo di acquisto, acquisire consigli ed introdurre.

Proprio gli stessi Social Network vengono spesso utilizzati per criticare marche, fornire recensioni, valutare il prezzo, ecc.

Infatti, essi non sono altro che la versione virtuale di una rete sociale composta da un gruppo di persone collegate tra loro. Gli strumenti Web 2.0 hanno modificato il modo di costruire il brand la cui strutturazione si basa su tre tendenze di mercato:

- la prima è strettamente connessa al *cambiamento dei comportamenti di consumo*;
- la seconda è connessa alla *riduzione dei costi di ricerca, accesso e condivisione dell'informazione*;
- la terza ed ultima è la *disponibilità della rete 24h su 24*.

Per esempio, Facebook permette maggiormente di presentare nuovi prodotti, inviti per partecipare a concorsi o nuove collezioni, creare dialogo tra i membri; mentre Twitter è maggiormente predisposto per un dialogo immediato come la ricerca di un dato punto vendita, risposte inerenti problemi di qualità o anche domande da parte degli stessi commessi nei punti vendita del marchio.

Questi elementi richiedono un'ampia attenzione da parte del retailer al fine di migliorare il prodotto/servizio offerto.

Non esiste una modalità predeterminata ed idonea per fare dei social un utilizzo ottimale, ma vi sono alcuni elementi fondamentali su cui far leva per realizzare un certo livello di successo online (sia nel fashion che in altri ambiti). Questi elementi sono:

- iniziare a monitorare il marchio online;
- stabilire una relazione con un opinion leader;
- creare il contatto diretto attraverso un sito microblogging;
- utilizzare i video per comunicare con la clientela;
- utilizzare le applicazioni mobili creando nuovi spazi (es. come i servizi offerti da Polo Ralph Lauren).

Concludendo, i canali classici nel mondo della moda continueranno ad esistere, ma nel tempo la loro fetta di mercato è destinata a diminuire in confronto a quella online e social.

In un negozio fisico, infatti, per quanto ampio sia, possono essere esposti un numero limitato di articoli che spesso richiedono costi elevati.

Restrizioni queste che non si presentano nel canale online dove è possibile, invece, esporre un numero maggiore di articoli a prezzi spesso ridotti.

Infatti, lo shopping online che precedentemente sembrava una minaccia nel mondo della moda, sta cambiando il futuro del commercio al dettaglio.

Lo shopping online, sia esso in ambito generale che rapportato nel mondo della moda è destinato a crescere virtuosamente conquistando sempre di più l'attenzione dei clienti.

### 3. IL CASO AZIENDALE “ASSIA TREND-SOFFICE SOGNO”

Assia Trend-Soffice sogno nasce negli anni Novanta, è un'azienda familiare di seconda generazione nel mondo calzaturiero che fonda le sue radici su una filosofia ben precisa: una nuova idea di comfort accompagnata dall'imprescindibile qualità del prodotto Made in Italy.

Sin dall'inizio, infatti, la storia aziendale si caratterizza per la capacità di attestare nel mercato l'unicità del prodotto proposto. Tale unicità si fonda su quattro elementi principali che caratterizzano la mission aziendale:

- *artigianalità*: da sempre contraddistingue il distretto calzaturiero Fermano, affiancata all'utilizzo di tecnologie all'avanguardia, conferisce al prodotto l'unicità e la raffinatezza dello stile italiano;
- *qualità*: in questo caso verte nel costante lavoro di ricerca e sviluppo di nuove forme e materiali e la scrupolosa attenzione all'aspetto qualitativo del prodotto;
- *cura del dettaglio*: l'attenzione nell'utilizzo di accessori che sappiano valorizzare le creazioni in bellezza e stile. Il tutto con l'obiettivo di rafforzare l'identità del prodotto;
- *moda comoda ma con stile*: l'obiettivo cardine dell'azienda è quello di realizzazione prodotti che possano unire la comodità alla raffinatezza dello stile italiano all'insegna dell'eleganza.

L'evoluzione del marchio è ispirata dalla continua tendenza all'innovazione, in termini di prodotto, strategie di marketing e alla massima attenzione per il gusto.

L'obiettivo è quello di soddisfare le richieste da parte della clientela in maniera ottimale ma senza, a sua volta, tralasciare la comodità e il benessere. Proprio per questo motivo, tre sono i marchi sviluppati da Assia trend-Soffice sogno:

- *soffice sogno*: calzature ideate con uno stile classico e raffinato, ideali per un comfort che dura tutto il giorno;
- *vernissage*: calzature con uno stile più elegante;
- *esmeralda*: calzature ideali per chi ha fatto della danza non solo una passione ma uno stile di vita ed ama la raffinatezza.

### 3.1 I CANALI DI VENDITA TRADIZIONALI E MODERNI

In passato la vendita delle calzature avveniva solo ed esclusivamente mediante il canale tradizionale e prevalentemente in Italia.

Nel tempo i canali distributivi e la loro integrazione soprattutto in seguito all'avvio della tecnologia è variata ampiamente.

Infatti, le tecnologie dell'informazione (IT) hanno permesso ai consumatori di osservare con maggiore attenzione ed interesse il concetto di moda online.

Una parte della vendita, anche attualmente, si svolge in maniera tradizionale tramite l'ausilio dei cosiddetti agenti di vendita che organizzano *degli show room, la visita da parte del cliente nei punti vendita del rivenditore (distribuiti in tutta Italia) e la partecipazione alle fiere di settore.*

Nel caso di Assia trend-Soffice sogno la più importante è il **Micam** che rappresenta un punto di incontro mondiale nell'ambito calzaturiero.

Solitamente, l'appuntamento alla seguente fiera avviene due volte all'anno, ovvero, nel mese di Febbraio per la collezione autunno-inverno e nel mese di Settembre per la collezione primavera-estate.

Tali canali tradizionali continuano, ancora oggi, a ricoprire una parte importante del fatturato aziendale ma in seguito all'evoluzione del web, le strategie di marketing e vendita si sono a sua volta ampliate vedendo così l'introduzione dei cosiddetti canali moderni.

Da circa sei anni, nel 2014, l'azienda ha avviato anche un'esperienza televisiva mediante il **canale QVC (Italia)**. Si tratta di un canale relativo allo shopping ed intrattenimento che spazia dalla moda al fai da te, alla cucina alla tecnologia.

*Come avviene la vendita in questo caso?* L'azienda prepara e mostra la collezione direttamente al canale QVC (cliente direzionale) che viene poi selezionata in collaborazione con i relativi buyer.

La selezione viene effettuata sulla base del periodo di esposizione e al numero di modelli necessari per effettuare gli show televisivi che vertono sui cinquantacinque minuti a disposizione dell'azienda per mostrare i prodotti ed illustrarne le svariate caratteristiche.

I modelli selezionati dall'azienda vengono poi sottoposti ad analisi statistiche, in quanto QVC calcola la percentuale del venduto per ogni minuto di esposizione e sulla base dei dati raccolti effettua una scrematura per i successivi appuntamenti.

In questo caso, le analisi statistiche valuteranno il colore e il modello più venduto ad esempio.

Queste analisi, tuttavia, non partono da zero in quanto i modelli che l'azienda propone al canale televisivo sono già stati oggetto di valutazione da parte del canale tradizionale. Cioè vengono proposti i modelli che tradizionalmente sono più soggetti all'acquisto da parte della clientela ed ecco quindi che il canale tradizionale facilita ed incrementa la vendita nel canale online.



QVC, inoltre, dispone anche di un proprio sito e-commerce ([shop.sofficesogno.it](http://shop.sofficesogno.it)) dove è possibile acquistare la totalità dei prodotti Assia Trend- Soffice sogno in deposito e non solo quelli esposti durante l'appuntamento televisivo.

Ovviamente ogni canale presenta dei vantaggi e svantaggi. L'unico svantaggio relativo a QVC è l'accordo riguardante l'eventuale invenduto che è destinato a tornare in azienda a differenza del canale tradizionale.

Dal lato opposto, i principali vantaggi offerti da tale canale di vendita sono i seguenti:

- fornisce un'ampia forma di intrattenimento alla clientela che nel tempo genera fidelizzazione;
- offre la possibilità alla clientela di ricevere la merce comodamente a casa;
- dispone di un numero apposito per chiarire ogni dubbio della clientela;
- offre la possibilità di rendere la merce per qualsiasi problematica;
- spinge la clientela a ricercare l'azienda mediante il proprio sito web o ancora più facilmente tramite social.

Ecco che facendo riferimento all'ultimo punto, emerge l'importanza di un altro canale dove l'azienda Assia Trend-Soffice sogno è presente ovvero i Social.

Questi hanno generato notevoli vantaggi per la clientela come:

- la riduzione di costi di ricerca;
- l'ampia condivisione e disponibilità delle informazioni;
- la possibilità di accedere alla rete 24h su 24.

In particolare, nel caso di Assia Trend-Soffice Sogno, si fa riferimento a **Facebook**, **Instagram** e **TikTok**.

Partendo da **Facebook**, l'azienda ha effettuato l'iscrizione a questo social nel 2014 inizialmente per semplici scopi informativi per poi mutare ampiamente data l'importanza assunta dai social network nella realtà odierna. Oggi infatti i social sono divenuti dei veri e propri strumenti di marketing con finalità commerciali. La pagina Facebook di Assia Trend-Soffice sogno presenta un totale di 32.077 like ed è finalizzata oltre che a fornire informazioni relativamente al brand e prodotti, come già citato, a scopi commerciali. Infatti, cliccando sul pulsante "acquista ora", è possibile collegarsi direttamente al sito e-commerce aziendale per concludere l'eventuale acquisto.

**Instagram** assume i medesimi ruoli di Facebook da parte dell'azienda ovvero finalità espositiva e commerciale. La differenza verte principalmente sulla clientela, ovvero, questo social presenta un'età media (30-40 anni) molto più bassa rispetto a quella presente su Facebook (dai 35 anni in su).

In entrambi i social i post vengono pubblicati periodicamente con una media un post ogni due giorni.

Infine, l'ultimo social dove l'azienda si sta attualmente inserendo è **TikTok** con l'obiettivo di captare l'attenzione anche relativamente ad un target di clientela più giovanile.

Ulteriori canali di vendita dove l'azienda è presente da tempo sono: **Amazon, Ebay, Zalando, Stileo, Spartoo e Fantasia calzatura.**

Questi vengono prevalentemente utilizzati dall'azienda per gestire e a sua volta smaltire (ad un prezzo ridotto) le rimanenze di magazzino dell'azienda e dei relativi rivenditori.

Per questo motivo non rappresentano dei canali rilevanti da un punto di vista del fatturato ma allo stesso tempo consentono di migliorare ampiamente la brand image aziendale ed acquisire maggior visibilità online.

### 3.1.1 Il nuovo canale e-commerce Assia Trend-Soffice Sogno

Un ultimo canale ma non meno importante ai fini della comunicazione, trasmissione delle informazioni e vendita è rappresentato dal “**sito Web aziendale**”.

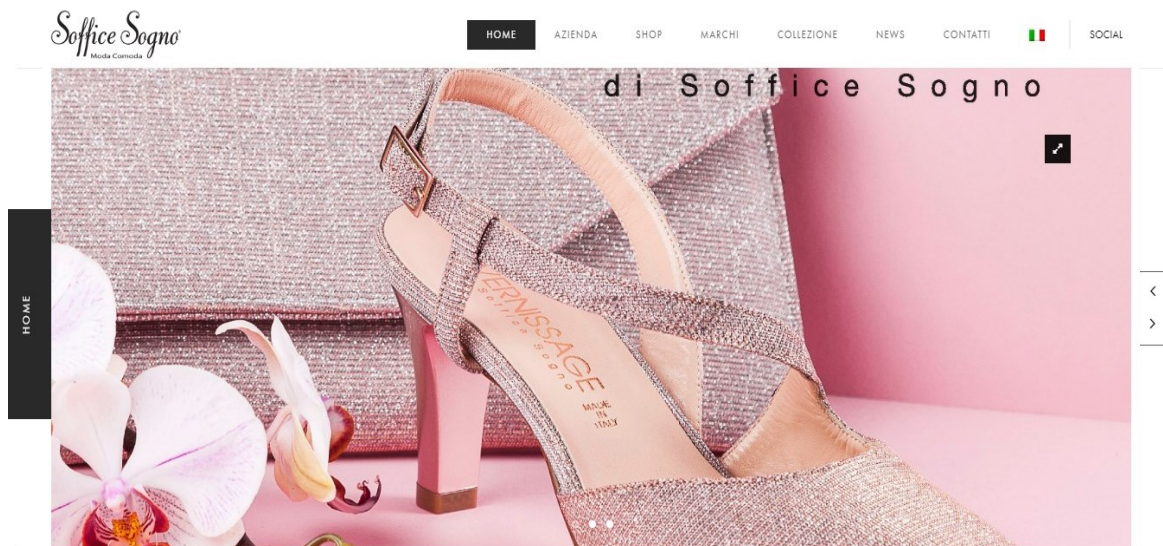
Questo, precedentemente, un po' come Facebook veniva utilizzato solo con finalità informative relativamente associate all'azienda ([www.assiatrend.it](http://www.assiatrend.it)). Vista l'importanza e il numero di visite effettuate quotidianamente da parte della clientela, l'azienda ha deciso recentemente di avviare anche il canale e-commerce.

*Come si raggiunge il canale e-commerce Assia Trend – Soffice sogno?*

Collegandosi al sito principale, è possibile anzi tutto osservare:

- nella sezione *home* la vetrina e generalità dell'azienda;

- la sezione *azienda* che riporta la mission aziendale e quelle che sono le caratteristiche tipiche;
- la sezione *marchi* che illustra come precedentemente indicato i tre marchi dell'azienda (soffice sogno, vernisage ed esmeralda);
- la sezione *collezioni* che illustra brevemente i modelli relativi ai tre marchi aziendali;
- sezioni *news e contatti* dove possono essere recapitate le ultime informazioni ed i contatti aziendali;
- dal sito è possibile anche collegarsi direttamente con l'apposita sezione ai *social* appartenenti all'azienda;
- la sezione *shop* relativa al comparto e-commerce.



© SOFFICESOGNO 2017 - ALL RIGHTS RESERVED. P.IVA IT01723140446 - R.E.A. 16875 - CAPITALE SOCIALE € 50.000,00 I.V.

Relativamente a quest'ultimo punto, cliccando sulla sezione "Shop" il sito ci collega ad un apposito ed innovativo e-commerce che è stato introdotto recentemente (shop.sofficesogno.it).

La scelta di implementare all'interno del sito web la funzionalità dell'acquisto online è scaturita da molteplici motivi:

- *info commerce*: permettere alla clientela di poter visionare l'intera collezione, caratteristica impossibile ad esempio ai clienti che visitano un punto vendita tradizionale;
- *new business*: portare i prodotti Assia trend- soffice sogno nei Paesi e mercati nei quali la distribuzione classica non può arrivare;
- *fornire un ulteriore canale di intrattenimento oltre a quelli già presenti con l'obiettivo di migliorare l'esperienza online nella moda.*

Attualmente il progetto è stato realizzato in due lingue (Italiano ed Inglese) con l'obiettivo di accedere ad un mercato potenzialmente più ampio. L'introduzione della strategia e-commerce ha previsto a sua volta la necessità di inserire in azienda nuove tecnologie e l'affiancamento sui temi specifici di carattere tecnologico, marketing e logistici.

Basti pensare, ad esempio, che per la messa online della collezione ogni prodotto deve essere opportunamente fotografato da più angolazioni e ad alta risoluzione per fornire una visione completa del prodotto.

Inoltre, recentemente l'azienda con l'obiettivo di fornire una visione a 360 gradi del prodotto online ha inserito la possibilità di visionare le calzature mediante un apposito 3D model e dei video di presentazione (l'Image Interactivity Technology, IIT).

In questo modo, attraverso tutta una serie di lavorazioni ed integrazioni tra i sistemi informatici, ogni scheda prodotto dispone di tutte le informazioni indispensabili per

procedere all'acquisto: prezzo, descrizione, materiale utilizzato, accessori, eventuale altezza del tacco, colore, taglie disponibili, ecc.

Tutto ciò è stato sviluppato per garantire alla clientela la possibilità di realizzare un'adeguata shopping experience via Web e contemporaneamente colmare il divario tra il canale off/online.

*Come mai il canale e-commerce nel caso di Assia Trend- Soffice Sogno è nato così tardi, rispetto ad altri concorrenti nel settore?*

La risposta a questo quesito verte sull'innovatività che si nasconde dietro a questo shop online. Infatti, collegandosi nell'apposita sezione [shop.sofficesogno.it](http://shop.sofficesogno.it) sembrerebbe un classico sito e-commerce dove la clientela effettua l'ordine e l'azienda si impegna a spedire all'indirizzo indicato la merce. In realtà, non è così ma dietro al sito e-commerce di Assia Trend – Soffice Sogni si nasconde una novità assoluta.

Infatti, è stata la prima azienda a livello calzaturiero ad attuare un meccanismo innovativo in vista della crisi che sta attraversando il mondo della moda (in questo caso delle calzature) a livello di vendite mediante il canale tradizionale. Questo meccanismo innovativo verte nel non tagliare fuori i rivenditori tradizionali mediante la vendita al proprio sito e-commerce cosa che solitamente invece avviene essendo che, le vendite vengono gestite direttamente dal magazzino aziendale e di conseguenza il ricavo e-commerce finisce direttamente in mano all'azienda creando in un certo senso concorrenza ai rivenditori tradizionali. In questo caso, invece, Assia Trend – Soffice Sogno ha sviluppato una piattaforma e-commerce dove gli ordini arrivano direttamente all'azienda ma poi vengono gestiti e spediti dai vari rivenditori situati in tutta Italia che in questo caso fungono da magazzino. Ad esempio, un cliente che effettua l'ordine sul sito Web da Milano, riceverà la merce dal primo rivenditore di Milano che dispone del modello richiesto. In questo caso la vendita viene effettuata dal rivenditore con l'obiettivo di non mandare

totalmente in crisi i punti vendita tradizionali. Quali sono vantaggi di questo innovativo sistema di e-commerce che l'azienda ha attuato? I principali sono i seguenti:

- favorire l'attività dei punti vendita tradizionali;
- far sì che in questo modo il rivenditore tradizionale si fidelizzi sempre di più nei confronti dell'azienda;
- tale meccanismo rende più difficile il passaggio da parte del rivenditore da Assia Trend ad un suo eventuale concorrente;
- spinge i rivenditori ad introdurre dei prodotti innovativi che magari nel punto vendita non erano precedentemente inseriti (magari in quanto il rivenditore era scettico) ma poi tramite l'e-commerce l'azienda vende.

A distanza di pochi mesi dall'avvio del canale e-commerce, Assia Trend – Soffice sogno registra dati di estremo interesse, quali:

- un incremento di circa 2000 visualizzazioni al mese sul sito vetrina;
- un incremento di circa 250.000 visualizzazioni al mese relativi alla pagina Facebook;
- riduzione della concorrenza da parte dei rivenditori;
- ampliamento del raggio di azione in nuovi Paesi.

Questi elementi di successo, congiuntamente al crescente scenario del Web, sono destinati a migliorare costantemente nel tempo. Infatti, le politiche da poco avviate sembra che siano solo l'inizio di un percorso di successo a livello aziendale.

Da un punto di vista della **politica di pricing**, l'azienda ha optato nel mantenere i prezzi uniformi tra i vari canali di vendita con l'obiettivo di non creare una concorrenza sleale tra un canale e l'altro. Ciò richiede ovviamente uno sforzo consistente da parte dell'azienda sotto l'aspetto organizzativo e di coordinamento con i vari partner coinvolti nei canali.

Tuttavia il margine di guadagno per l'azienda tra i vari canali differisce.

In che senso? Ad esempio, nel canale tradizionale, l'azienda sostiene il costo dell'agente di vendita e di conseguenza il prezzo del prodotto da listino è comprensivo di questa spesa; cosa che non avviene invece nel caso di QVC dove la vendita avviene direttamente, senza l'intervento di un ulteriore agente e conseguentemente il margine di guadagno per l'azienda è maggiore rispetto al canale tradizionale. Così come negli altri canali online precedentemente elencati, il margine di vendita e conseguentemente guadagno è nettamente superiore rispetto al canale tradizionale.

Infatti, si stima sempre di più la chiusura dei punti vendita tradizionali per una percentuale del 20-30% a favore dei canali online che vedono aumentare giorno dopo giorno la loro importanza nel settore della moda. Solo nel 2020 Assia Trend-Soffice sogno ha visto un incremento del 15% delle vendite online.

Con il mutamento relativo ai canali distributivi però cambia anche la figura del cliente tipo.

Infatti, il cliente che in passato ricercava informazioni mediante il canale online per poi effettuare l'acquisto nel punto vendita fisico per provare e toccare con mano il prodotto oggi non lo fa più (il cosiddetto effetto ROPO).

Anzi, il cliente si affaccia sempre meno timidamente nei canali online e grazie alle innovative tecnologie (foto, 3d model, recensioni nei vari social, ecc.) procede all'acquisto con maggior sicurezza rispetto al passato godendo inoltre della possibilità di poter ricevere la merce comodamente a casa. Il tutto fa della vendita online il principale punto d'incontro tra azienda e cliente.



### **3.2 L'EMERGENZA COVID-19 E LE SUE CONSEGUENZE**

*In conclusione, come è mutata la situazione in vista della situazione COVID-19 nel caso di Assia Trend – Soffice sogno?*

La situazione Coronavirus ha messo a dura prova molteplici mercati e settori.

Il settore della moda, in concomitanza con quello automobilistico, è stato uno dei più colpiti in assoluto.

Nel caso di Assia Trend – Soffice Sogno, si è assistito ad una netta diminuzione della vendita tradizionale che di colpo ha visto chiudere i propri punti vendita in tutta Italia e contemporaneamente ad un incremento delle vendite online.

Queste, infatti, sono andate avanti realizzando un innalzamento del fatturato soprattutto mediante il sito e-commerce aziendale.

Non solo, data l'enorme quantità di tempo trascorso nelle proprie abitazioni in vista dell'emergenza COVID-19, si è verificato anche un significativo aumento delle visite online rispettivamente al sito Web aziendale ed ai relativi social.

Questi hanno permesso di trarre ampie informazioni relative alla clientela e comprenderne a sua volta l'effettivo gradimento dei prodotti.

Tale emergenza, inoltre, ha comportato una netta riduzione dell'effetto ROPO (Research Online Purchased Offline).

La clientela, infatti, si è dimostrata molto più fiduciosa nel procedere con gli acquisti online mediante la fruizione dei nuovi strumenti digitali (3d model, fotografie, video, ecc.) idonei per effettuare la scelta dei prodotti.

I canali online stanno crescendo costantemente e, a tal proposito, il titolare di Assia Trend – Soffice sogno (Paolo Bracalente) sostiene che nel futuro sono destinati a diventare il punto di riferimento per i clienti ed uno straordinario strumento di marketing per le aziende.

Concludendo, data la crescente evoluzione e importanza relativa al Web ed ai suoi strumenti, risulta sempre più opportuno insediarsi in nuovi mercati e canali con

l'obiettivo di differenziarsi dai concorrenti e allo stesso tempo promuovere il proprio brand. Il tutto però senza tralasciare totalmente i canali tradizionali, anzi, effettuando una continua integrazione tra questi e quelli moderni con il fine di valutare i vari deficit di mercato e farne un punto di forza in vista del futuro.

## **CONCLUSIONI**

Con il seguente studio, si è voluta focalizzare l'attenzione sulla crescente importanza assunta dalla multicanalità.

Questa, infatti, riveste un ruolo fondamentale nelle attività aziendali e grazie alle sue ampie potenzialità ha consentito alle imprese di gestire una domanda sempre più in forte crescita mediante l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali.

Proprio grazie alla diffusione di quest'ultime, le attività aziendali hanno ampliato la possibilità di gestione dei canali tradizionali e contemporaneamente introdotto quelli moderni.

In particolare, la seguente tesi ha voluto analizzare nel dettaglio l'evoluzione del marketing multicanale nel fashion.

Il settore della moda, infatti, si è rivelato molto più lento rispetto ad altri nel passare da un'esperienza in-store ai canali online. Ciò risulta molto legato all'ego personale e per facilitare il passaggio dal canale offline a quello online, sono state impiegate molteplici tecnologie e strumenti innovativi (fotografie, 3d model, e-commerce, social network, ecc.).

Proprio tali strumenti, nel tempo, hanno incrementato le vendite generando una shopping experience divertente e funzionale al punto che oggi l'abbigliamento è diventata la categoria di beni prevalentemente acquistata online.

L'obiettivo finale della tesi è stato quello di analizzare in maniera approfondita questo settore e comprendere come i vari canali di vendita vengono ad integrarsi tra di loro.

Per osservare il seguente aspetto è stato preso in esame il caso aziendale Assia Trend-Soffice Sogno.

Di conseguenza, ho potuto osservare come l'integrazione dei canali tradizionali con quelli moderni oggi è divenuta di fondamentale importanza.

Anzi, oserei dire essenziale con l'obiettivo di garantire una maggior visibilità dei marchi aziendali, innescare un passaparola positivo, fidelizzare la clientela, conquistare nuovi mercati e generare un fatturato superiore rispetto al passato.

Infatti, nel caso di Assia Trend-Soffice Sogno l'utilizzo dei social network, del proprio sito e-commerce (shop.sofficesogno.it) ed altri canali online, hanno permesso di ampliare notevolmente la propria base clienti e generare un fatturato tale da colmare i divari causati dai canali tradizionali.

Questi infatti sembrano essere destinati nel tempo ad una totale sostituzione con i canali online che, invece, stanno crescendo virtuosamente generando una progressiva soddisfazione da parte della clientela relativamente alla loro esperienza d'acquisto.

Inoltre, ho ritenuto molto interessante effettuare un confronto con la situazione pre e post emergenza COVID-19 riguardante il settore calzaturiero in questione.

Anche in questo caso i canali online hanno funto da salvagente per l'attività aziendale permettendo di mantenere alto il numero delle vendite, aumentando a sua volta la brand image aziendale mediante l'ausilio dei social network e del proprio sito e-commerce nonostante il canale tradizionale abbia avvertito un enorme diminuzione delle vendite.

Personalmente ho ritenuto molto interessante il tema trattato e in vista del futuro ho potuto osservare, anche grazie all'ausilio del caso aziendale, come l'integrazione tra i vari canali (off/online) risulta di fondamentale importanza.

Per concludere, ho notato come questi generano sempre di più un'evoluzione del brand e, allo stesso modo, permettono di trarre in evidenza le debolezze aziendali e farne un punto di forza.

## BIBLIOGRAFIA

ARIKAN A., *Multichannel Marketing-Metrics and Methods for On and Offline Success*, Wiley Publishing, Inc., Canada, 2008, pp. 273.

BLAZQUEZ M., *Fashion Shopping in Multichannel Retail: The role of Technology in Enhancing the Customer Experience*, "International Journal of Electronic Commerce/Summer", 2014, pp. 97-116.

BURKOLTER, DINA & KLUGE, ANNETTE, *Online consumer behavior and its relationship with socio-demographics, shopping orientations, need for emotion, and fashion leadership*, "Journal of Business and Media Psychology", Köln, Vol. 2, 2011, pp. 20-28.

CHO S., and WORKMAN J., *Gender, fashion innovativeness and opinion leadership, and need for touch: Effects on multi-channel choice and touch/non-touch preference in clothing shopping*, "Journal of Fashion Marketing and Management", Vol. 15, 2011, pp. 363-382.

COLLA E., LAPOULE P., *E-commerce: exploring the critical success factors*, "International Journal of Retail & Distribution Management, 2012, pp. 842-864.

EUNJU K., CAROL M., MEGEHEE, *Fashion marketing of luxury brands: Recent research issues and contributions*, "Journal of Business Research", Vol. 65, 2012, pp.1395-1398.

FOGLIO A., *Il marketing della moda*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

FORNARI E., *Multichannel retailing*, Egea, Milano, 2018.

GALANTE N., GARCIA LOPEZ E., MONROE S., *The future of online grocery in Europe*, McKinsey Quarterly, Spring, 2013, pp. 1-10.

IACOBELLI G., *Fashion Branding 3.0*, Franco Angeli, Milano, 2010, pp. 240.

KLAPDOR S., *Effectiveness of Online Marketing Campaigns-An Investigation into Online Multichannel and Search Engine Advertising*, Springer Glaber, Dissertation TUM School of Management, Munich, 2012, pp. 29-103.

LINDSAY B., KRISTA B., ROD S., HUGH W., *Channel evolution: How new multichannel thinking can deliver competitive advantage*, “Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice”, 2009, pp. 329-335.

MRÓZ-GORGOŃ B., SZYMAŃSKI G., *The impact of the ROPO effect in the clothing industry*, “Economics and business review”, 2018, pp. 24-35.

PETER C., VERHOEF, KANNAN P.K., JEFFREY INMAN J., *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*, “Journal of Retailing”, Vol. 2, 2015, pp. 174-181.

RICOTTA F., *Marketing Multicanale*, Pearson, Milano, 2009.

RODRÍGUEZ P.-TORRICO, SAN-MARTÍN S., CABEZUDO R., *Consumer behavior using multiple channels: a review*, “DOCFRADIS “Working Papers 2002, Catedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial”, revised Jul 2020, pp. 1-33.

SILVA S.C., DUARTE P., SUNDETOVA A., *Multichannel versus omnichannel: a price-segmented comparison from the fashion industry*, “International Journal of Retail & Distribution Management”, (2020), Vol. 48 No. 4, pp. 417-430.

SOYOUNG K., MARTINEZ B., *Fashion consumer groups and online shopping at private sale sites*, “International journal of Consumer Studies”, 2012.

VIANELLO S., FERRANDINA A., *Il Marketing Omnicanale Tecnologia e marketing a support delle vendite*, Franco Angeli, Milano, 2017.

ZHOU L., DAI L., ZHANG D., *Online shopping acceptance model: a critical survey of consumer factors in online shopping*, “Journal of Electronic Commerce Research”, 2007, pp. 41-62.

## **SITOGRAFIA**

<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/04/15/covid19-spesa-super/>

<https://www.retailfood.it/index.php/2020/07/14/pwc-ricerca-impatto-covid-19-sui-consumatori-gcis-pulse-survey-2020/>

<https://www.qvc.it/>

<http://www.assiatrend.it/>

<https://shop.sofficesogno.it/>





## RINGRAZIAMENTI

A conclusione del mio percorso universitario mi sento in dovere di dedicare un messaggio a tutte le persone che con il loro supporto, affetto e pazienza mi hanno sostenuta in questi cinque anni.

In primo luogo, ci tengo a ringraziare profondamente il mio relatore, il *Professor Silvio Cardinali*, per la sua immensa disponibilità, per i suoi consigli e per le profonde conoscenze trasmesse durante tutto il percorso di laurea e nella stesura dell'elaborato finale.

È proprio grazie a lui che ho deciso di intraprendere la laurea magistrale in Economia e Management (curriculum Marketing). Grazie alle sue interessantissime lezioni del corso di Marketing durante il percorso di studi triennale è riuscito a captare la mia attenzione in maniera profonda, trasmettendomi passione per questa disciplina e spero di farne quanto prima possibile il mestiere della mia vita.

Ringrazio l'azienda *Assia Trend – Soffice Sogno* per avermi concesso l'opportunità di inserire la propria esperienza e storia nel mio rapporto finale. Un grazie in particolare al titolare Paolo Bracalente per la sua gentilezza e disponibilità nel fornirmi le svariate informazioni e caratteristiche attinenti al caso.

Ringrazio infinitamente *la mia famiglia* che mi ha permesso di affrontare questo percorso di studi, sostenendomi sia economicamente che moralmente. Grazie per aver creduto sempre in me anche nei momenti di difficoltà.