

INDICE

INTRODUZIONE.....	2
CAPITOLO 1: LA CREATIVITA’	
1.1. CONCETTI INTRODUTTIVI.....	4
1.2. CREATIVITA’ E ARTIGIANATO.....	7
CAPITOLO 2: L’INNOVAZIONE DI PRODOTTO	
2.1. CONCETTI INTRODUTTIVI.....	12
2.2. L’INNOVAZIONE DI PRODOTTO NEL SETTORE DELLA MODA.....	14
2.3. IL PUNTO VENDITA: LUOGO DI CREAZIONE DI VALORE ED INTERMEDIARIO DI FLUSSI INFORMATIVI.....	18
CAPITOLO 3: IL CASO “LES NEREIDES PARIS”	
3.1. LES NEREIDES: CENNI STORICI.....	22
3.2. LA STRATEGIA DI “LES NEREIDES”: CREATIVITA’ ED INNOVAZIONE COME FATTORI CRITICI DEL SUCCESSO AZIENDALE.....	25
3.3. IL RUOLO DEL PUNTO VENDITA IN “LES NEREIDES”.....	29
CONCLUSIONI.....	34
BIBLIOGRAFIA.....	36

INTRODUZIONE

Lo sviluppo di questo rapporto parte dalla definizione generale dei concetti di creatività e innovazione e delle interrelazioni esistenti tra loro. L'analisi condotta si concentrerà sul legame sussistente tra il prodotto inteso come output del processo produttivo di un'impresa e i concetti sopra enunciati.

Nella prima e seconda parte dello studio si cercherà di fornire una definizione univoca dei due concetti di innovazione e creatività giungendo alla conclusione dell'impossibilità di trovarne una aprioristica. Non solo, i due termini vengono spesso interscambiati tra loro. L'indagine si sposterà pertanto sulle interessanti sinergie che si vengono a generare tra creatività e innovazione e sulle loro sostanziali differenze. Si proseguirà la trattazione approfondendo la figura dell'artigiano inteso come massima espressione dell'uomo creativo. Si è scelto poi di esaminare più nel dettaglio l'innovazione di prodotto con particolare riferimento al settore della moda. In quest'ultimo infatti emerge più chiaramente la capacità innovativa dell'impresa di stimolare la domanda di mercato e conseguentemente l'offerta a sua volta in grado di influenzare il processo creativo. In tale contesto si inserisce il punto vendita come luogo di creazione di valore per il consumatore finale e potente intermediario di flussi informativi per la creatività e l'innovazione

di prodotto. A dimostrazione di ciò, nel terzo capitolo, si è scelto di analizzare infine il caso aziendale Les Néréides.

CAPITOLO 1: LA CREATIVITA'

1.1. CONCETTI INTRODUTTIVI

La creatività è considerata la qualità umana più importante. La nostra abilità nel creare può essere ritenuta come un'arte "divina". Chiunque abbia un'ispirazione o una buona idea comprende la natura dell'energia creativa. Chi fa qualcosa di nuovo e "bello", è spesso guardato e raccontato come un eroe che grazie alle sue straordinarie intuizioni cambia il mondo. Ma cos'è la creatività? Per quanto se ne parli, definirla in poche righe è difficile. A ben vedere una definizione univoca del concetto di creatività rischia di essere parziale in quanto il tema è stato affrontato sotto molteplici prospettive. Esistono infatti ben oltre 200 definizioni di questo concetto in letteratura. Tra le prime definizioni che anticipano quelle di carattere più moderno intendono la creatività come una scintilla divina che non può essere smontata ed esaminata attraverso strumenti scientifici (Luecke, 2003). Non sorprende quindi che fino agli anni '70 non sia stata condotta alcuna ricerca scientifica sulla creatività. Tutte le teorie sulla creatività sviluppatasi nei successivi 30 anni avevano in comune il concetto secondo cui, per poter far scoppiare la scintilla creativa, la cosa fondamentale da fare è allontanarsi dalla struttura di pensiero esistente e cercare in modo sistematico il non convenzionale, sospendendo al contempo il giudizio e la critica.

In ambito aziendalistico e secondo appunto le teorie più recenti la creatività può essere intesa come attitudine evolutiva che alimenta i cicli di sviluppo dell'impresa determinandone la sopravvivenza e la crescita nel rispetto del vincolo di economicità. In particolare la creatività rappresenta la fonte e la risultante dei processi di innovazione da cui dipende la creazione di valore per il mercato e quindi le risorse di fiducia dell'impresa (Goldenberg e Mazursky, 2003). Rimanendo sempre nell'ambito dell'analisi manageriale la creatività può essere concepita come un costrutto connotato da un forte ancoraggio alle caratteristiche psicologiche e attitudinali del singolo individuo. D'altro canto la creatività non può essere associata esclusivamente ad un'espressione "artistica" fine a sé stessa. Affinché un'idea, un prodotto o un processo possano definirsi creativi, essi devono essere idonei a soddisfare il problema per il quale sono nati. Da qui il forte legame esistente tra creatività e conoscenza, intesa quest'ultima come l'input e l'output del processo creativo. In senso più ampio la creatività può essere considerata come l'attitudine di un sistema all'evoluzione non trattandosi di un concetto statico ma di una propensione verso il cambiamento e per tale ragione, di un processo dinamico. La creatività così intesa non è una caratteristica propria di un singolo individuo ma riguarda qualsiasi sistema che abbia la capacità di cambiare. In questa prospettiva, la creatività di un sistema si configura come la capacità che esso ha di produrre le condizioni favorevoli alla sua evoluzione e sviluppo. La creatività può essere altresì intesa come una forma mentis del pensiero comune dell'individuo che non richiede

necessariamente un salto qualitativo o una scintilla creativa. In questi termini il pensiero creativo non è una forma di pensiero fuori dall'ordinario. Esso diventa straordinario solo grazie a ciò che il pensatore produce e non grazie al modo in cui viene prodotto (Goldenberg e Mazursky, 2003).

La creatività è la capacità di inventare nuovi problemi o di guardare a problemi vecchi con occhi diversi. Questa abilità nel promuovere nuovi punti di vista non nasce solo dal possesso da parte del creativo di conoscenze e abilità meramente tecniche ma anche da uno stile di vita più aperto alla diversità che la società moderna deve riconoscere (Luecke, 2003).

1.2. CREATIVITA' ED ARTIGIANATO

Alla classe dei creativi appartengono imprenditori, dirigenti pubblici e privati, ricercatori, avvocati, commercialisti, architetti, ingegneri, medici e professionisti ad elevata specializzazione. Nel novero della classe dei creativi un'attenzione particolare merita, specie nel contesto attuale più che mai, la figura dell'artigiano. Qual è il significato da attribuire a questo termine?

Il lavoro artigiano prevede innanzitutto una persona consapevole e attenta in grado di presidiare completamente o almeno parti rilevanti del processo produttivo in cui è coinvolto. Non si tratta pertanto di un'attività di tipo esclusivamente manuale basata su dei compiti elementari e parcellizzati demandati dall'alto senza la necessità di comprenderne il senso e la logica sottostanti. L'autonomia decisionale e la comprensione approfondita di ciò che viene realizzato fanno sì che nel suo lavoro l'artigiano trovi la possibilità di esprimere pienamente la sua personalità e il suo innato talento. Quando si parla di artigiano si contemplan di fatto tutte quelle persone dotate di una spiccata curiosità nei confronti di ciò che le circonda. L'artigiano scruta il mondo esterno con occhi diversi cercando di cogliere ed affrontare le sfide che via via si presentano lungo il suo percorso con uno spirito nuovo ed eccezionalmente energico senza dar nulla per scontato.

Manualità, ingegno e creatività: un connubio di tre abilità interconnesse tra loro che fanno dell'artigiano un ricercato mestiere di nicchia. Artigiano è colui che “sa fare

con le mani”): segue scrupolosamente ogni fase del ciclo di realizzazione del prodotto non lasciando nulla al caso, analizza ogni singolo dettaglio, punta al miglioramento continuo sperimentando soluzioni diverse e così facendo raggiunge l'eccellenza.

Volendo descrivere il lavoro artigiano nel tentativo di sintetizzare al meglio i tratti distintivi che contraddistinguono il suo operato, è possibile identificare tre macro-classi:

1. autonomia imprenditoriale: la libertà decisionale dell'artigiano è il presupposto fondamentale per la realizzazione di attività di personalizzazione del prodotto. Senza autonomia il soggetto è vincolato a seguire degli standard prefissati e viene totalmente privato della possibilità di esprimere sé stesso mettendo qualcosa di proprio all'interno della sua attività e di ciò che produce;
2. lavoro di relazioni: l'artigiano dialoga ed interagisce continuamente con il destinatario del suo lavoro. Questa capacità di relazionarsi con il cliente non si traduce semplicemente nell'atteggiamento passivo di colui che dà esecuzione alle richieste altrui. Il suo vasto e consolidato bagaglio di conoscenze ed esperienze maturate direttamente sul campo fa sì che questa figura riesca a colloquiare con il proprio committente esponendo la presenza di eventuali vincoli produttivi o più attivamente proponendo soluzioni alternative. La capacità di interazione con il cliente, diretta conseguenza

della sua autonomia, è ancora una volta alla base della varietà e della personalizzazione delle sue creazioni;

3. identità culturale: se l'operaio della catena di montaggio stenta a non trovare una sua legittimità attorno a ciò che fa, perché ciò che fa è stato praticamente deciso ed organizzato in toto da altri, dall'altra parte l'artigiano tende ad identificarsi in ciò che crea con il suo sapere e la sua personale inventiva. Ne discende quindi che l'artigiano avverta uno spiccato senso di appartenenza a comunità professionali chiaramente identificabili che a loro volta alimentano inclusione sociale e soprattutto costante apprendimento. In un contesto di comunità l'artigiano esplicita atteggiamenti e disposizioni d'animo che sono coerenti con una certa idea di lavoro e presenza nella società.

A questo punto una domanda sorge tuttavia spontanea: in che modo è possibile spiegare la sopravvivenza ed il più delle volte il successo dell'impresa artigiana nell'attuale panorama economico internazionale fortemente influenzato dalla presenza della tecnologia moderna? Chi pecca di visioni piuttosto miopi come le ultime generazioni tende difatti a screditare il lavoro artigiano e ad esserne poco attratto in quanto lo percepisce inadeguato rispetto alle recenti trasformazioni della società. In altre parole il lavoro artigiano viene ritenuto obsoleto e non al passo coi tempi al punto da non offrire valide prospettive di sviluppo. Secondo questa teoria di pensiero l'artigianato viaggia su binari paralleli e non comunicanti rispetto ai

temi dell'innovazione e dell'internazionalizzazione. La realtà, tuttavia, è ben diversa e la tradizione artigiana ha già dimostrato di sapersi confrontare con le sfide dell'hi-tech e della globalizzazione e ne è un esempio l'esportazione dei beni di lusso o dei prodotti alimentari tipici di un paese. Si rende pertanto necessario un profondo cambiamento di prospettiva che porta addirittura a pensare all'avvento di una vera e propria rivoluzione industriale. Quest'ultima sarà guidata da una nuova generazione di piccole imprese a cavallo tra l'alta tecnologia e l'artigianato in grado di fornire prodotti innovativi altamente personalizzati. Queste nuove imprese non avranno molto di locale. Grazie alla rete saranno in grado di operare su scala globale per quanto riguarda la scelta dei fornitori, l'accesso ai canali di distribuzione, il ricorso a tecnologie avanzate. In alcuni casi utilizzeranno la rete per dialogare direttamente con il cliente finale, in modo da garantire un prodotto personalizzato ed un servizio di accompagnamento pensato su misura (Anderson, 2010).

L'artigiano quindi non solo non è mestiere "d'altri tempi" ma nell'era digitale rappresenta il futuro dell'economia globale a patto comunque che cambi, cresca e si evolva. L'artigiano di successo di oggi è colui che sa combinare, in una miscela straordinaria ed inimitabile, passato e futuro, tradizione e innovazione (Micelli, 2016). Quest'ultima finisce per assumere natura ambivalente: da un lato si esplicita nel potenziamento del lavoratore, che grazie alle tecnologie più sofisticate lavora meglio, senza venir mai sostituito dalla macchina; dall'altro lato l'innovazione, in particolare quella digitale, si configura come veicolo di comunicazione e di

promozione del saper fare dell'artigiano e delle sue realizzazioni. Negli ultimi anni la rete web è infatti divenuta lo spazio privilegiato delle persone che orientano le loro scelte di acquisto su prodotti particolari e ricercati. La crisi economica dell'ultimo decennio ha messo infatti nelle condizioni i consumatori di riflettere maggiormente su cosa e dove acquistare stimolando così una maggiore attenzione alla qualità e alla provenienza dei prodotti. D'altro canto questa trasformazione dei consumi è stata resa possibile ed agevolata dalle piattaforme di comunicazione digitali. È stata quindi la rete a facilitare l'emergere di una nuova cultura del consumo che, oltre ad apprezzare i prodotti, chiede di conoscere la storia delle persone grazie alle quali quegli stessi prodotti hanno preso forma.

Questo fenomeno ha interessato in modo generale la cultura e l'economia di molti paesi avanzati. In Francia ad esempio la riscoperta dell'artigianalità è passata attraverso le grandi griffe del lusso. Sono state infatti quest'ultime a promuovere un'idea di esclusività fortemente riconducibile a competenze artigiane sofisticate e difficilmente replicabili. È il caso di Louis Vuitton che ha lanciato una campagna pubblicitaria incentrata sull'artigianalità delle sue creazioni ed esponendo nelle vetrine delle boutique foto di sarte alle prese con il confezionamento degli abiti. Sempre in Francia Hermes ha promosso un'immagine di sé come emblema di artigiano contemporaneo.

CAPITOLO 2: L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO

CAPITOLO 2.1. CONCETTI INTRODUTTIVI

Il significato della parola “innovazione” trova le sue origini dalla radice latina *nova*. Con questo termine si indica generalmente l'introduzione di un prodotto nuovo o di un nuovo metodo. Essa può anche essere definita come la sintesi di conoscenze attuata mediante la realizzazione di prodotti o servizi originali. Essa può assumere svariate forme. Per quanto concerne l'innovazione di prodotto gli studiosi distinguono principalmente tra innovazioni incrementali ed innovazioni radicali (Lucke, 2003).

Per innovazione incrementale si intende generalmente lo sfruttamento di forme e tecnologie già esistenti; si cerca di migliorare qualcosa che esiste già per soddisfare qualche altro scopo. In questo senso si costituisce una sorta di innovazione marginale.

Per innovazione radicale si intende invece qualcosa di totalmente nuovo; rappresenta quindi uno stacco rispetto alla tecnologia preesistente o ai metodi preesistenti.

In tutti i casi in cui l'innovazione è radicale le tecnologie nuove vanno a sostituire la tecnologia consolidata accelerando così il declino di quelle imprese che basano il loro modello di business sulla vecchia tecnologia. Accade spesso che tecnologie

di questo tipo creino dei nuovi mercati, inizialmente piccoli, destinati a diventare importanti.

Rispetto all'innovazione radicale quella incrementale richiede meno tempo e comporta meno rischi. Questo spiegherebbe la tendenza dei manager a preferirla. Essa però da sola non può assicurare alle imprese una competitività futura. Questo ci porta a dire che l'innovazione radicale e quella incrementale operano spesso in combinazione. L'introduzione di un'innovazione radicale di successo viene frequentemente seguita da un periodo di innovazioni incrementali che ne migliorano la performance e ne estendono l'ambito applicativo.

In ragione degli obiettivi specifici di questo lavoro si farà riferimento al concetto di innovatività di un nuovo prodotto con particolare riguardo al settore moda.

In tale settore le due tipologie di innovazioni sembrano coesistere perfettamente, l'una è vitale per la sopravvivenza dell'altra. Ciò significa che senza innovazioni incrementali non si raggiungerebbero quelle radicali e senza innovazioni radicali verrebbe lasciata scoperta un'intera fetta di mercato particolarmente attenta e sensibile nei confronti di prodotti fortemente innovativi.

2.2. L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO NEL SETTORE DELLA MODA

Solo se i nuovi prodotti lanciati sul mercato vengono effettivamente percepiti come innovativi dai clienti, l'attività di innovazione di prodotto trasferisce i suoi effetti positivi sulla performance dell'impresa.

L'innovatività può essere articolata attraverso due dimensioni:

- l'unicità che fa riferimento al grado di differenziazione di un determinato prodotto rispetto a quelli considerati standard all'interno della stessa classe merceologica. Questo requisito richiede che l'impresa sia in grado di proporre dei prodotti che si distinguano rispetto a quelli dei concorrenti per qualità tecniche e di design superiori;
- la significatività o appropriatezza che fa riferimento invece al grado con cui un determinato prodotto è deputato ad essere percepito utile e capace di soddisfare le esigenze del cliente o consumatore finale. Questo requisito richiede che l'impresa sia in grado di proporre nuovi prodotti il più possibile allineati alle preferenze e aspettative dei consumatori. Queste ultime non debbono essere intese esclusivamente in termini di bisogni funzionali ma anche in termini di necessità di identificazione e legittimazione sociale.

L'analisi combinata di queste due caratteristiche è essenziale per il successo di una innovazione di prodotto.

Da quanto sopra esposto emerge chiaramente come la conoscenza approfondita del mercato di riferimento e conseguentemente dei clienti sia imprescindibile rispetto al successo nei processi di innovazione. In altre parole, non è sufficiente che l'impresa lanci un nuovo prodotto, ma è altresì necessario che quest'ultimo sia valutato positivamente dal cliente finale anche in considerazione alla sua disponibilità a modificare le proprie abitudini ed i propri modelli mentali.

Nel settore moda i prodotti delle nuove collezioni possono essere considerati unici se riescono a staccarsi dalle proposte stilistiche stagionali predisposte dalle altre imprese. Nello specifico, le nuove collezioni devono da un lato non discostarsi eccessivamente dalle tendenze del momento (requisito di appropriatezza) e contemporaneamente dall'altro lato devono differenziarsi dalla media del settore (requisito di unicità).

La conoscenza del mercato in contesti creativi ed altamente dinamici come il settore moda pone una serie di problematiche legate alla gestione della conoscenza stessa. Il settore moda *Made in Italy* è infatti caratterizzato da un'intensità creativa che costituisce uno dei maggiori fattori critici di successo delle imprese italiane sui mercati internazionali. La progettazione di nuovi prodotti contraddistinti dal connotato "country of origin" rappresenta una delle attività più critiche sul piano competitivo ed in tal senso una continua innovazione del design è tratto essenziale per incrementare la qualità percepita dal contesto di riferimento.

L'elevato dinamismo della domanda è un altro tratto tipico di molti settori del Made in Italy, primo fra tutti il settore moda caratterizzato appunto da una forte varietà della domanda relativamente a mercati geografici diversi e da una spiccata variabilità nel gusto dei consumatori e nella valutazione dei benefici correlati alla fruizione dei prodotti. L'alta volatilità della domanda implica un'elevata difficoltà a prevederne l'evoluzione. Tra l'altro è evidente che nel settore moda la decisione finale di acquistare un prodotto non è frutto di un programma aprioristico formulato ex-ante ma prende spesso corpo all'interno del punto vendita stesso. In un contesto simile funge di cruciale importanza oltre all'innovazione di prodotto la creatività dello stilista e del designer in quanto coinvolti in un business a forte legame emotivo. Nei settori creativi, come in quello della moda, i desideri e le preferenze dei consumatori sono spesso inespressi e latenti; in altre parole la consapevolezza di cosa acquistare nasce solo nella fase finale in cui è il produttore con la sua variegata offerta a stimolarne l'orientamento. Un altro tratto peculiare delle imprese di moda è rappresentato dal ruolo assunto dal marchio del prodotto.

Quanto delineato finora lascia quindi intuire che il tema dell'innovazione nel settore moda può essere ricondotto a due principali orientamenti contrapposti:

- orientamento market-based secondo cui l'innovazione è conseguenza di un'attenta analisi delle esigenze espresse dal mercato e conduce ad innovazioni maggiormente incrementali;

- orientamento creativity-based secondo cui l'innovazione viene concepita come motore propulsore della domanda di mercato; l'innovazione non si configura più come conseguenza ma causa stimolatrice delle esigenze del mercato che si trova in qualche modo a subirla. In tal senso tale orientamento conduce ad innovazioni di carattere più radicale

Nella realtà però si verifica e si osserva spesso una commistione e coesistenza tra i due approcci: il consumatore infatti diviene sempre più attore attivo e creativo: è attratto dalle ultime tendenze e proposte di moda, ma non vi si assoggetta passivamente. Tale impostazione trova diretto riscontro nelle collezioni lanciate ad ogni stagione dalle imprese di moda. La collezione si compone infatti di molteplici linee di prodotti a loro volta contenenti diversi capi contraddistinti da differenti gradi di innovazioni stilistiche. Addentrandosi più nello specifico si può osservare come una parte della collezione sia la riconferma dei capi che hanno ottenuto migliore accoglienza da parte del pubblico nella stagione precedente, una parte della collezione è costituita da proposte innovative formulate sulla base delle tendenze emerse nella stagione precedente, infine, solo una parte residuale dell'intera collezione è espressione dell'originale creatività stilistica del designer in grado di generare e diffondere nuove tendenze emergenti. Appare dunque evidente come in un contesto caratterizzato da innovazione continua come quello della moda, il cliente rimane una fonte fondamentale per alimentare la creatività e la capacità di innovare.

2.3. IL PUNTO VENDITA: LUOGO DI CREAZIONE DI VALORE ED INTERMEDIARIO DI FLUSSI INFORMATIVI

“Il negozio è da considerarsi the moment of truth, il momento culminante e supremo nel quale la strategia di marca si materializza. Il successo delle aziende di moda e del lusso si è realizzato grazie alla qualità del loro prodotto, alla loro innovazione, alla loro cura dei dettagli, ma si è consolidato grazie alla coerente e alla sapiente realizzazione della rete di negozi” (Marchi, 2008).

Il negozio si configura quindi come un vasto agglomerato di servizi eterogenei destinato a superare definitivamente la visione tradizionale che lo concepiva come semplice canale di distribuzione dei prodotti resi facilmente disponibili alla clientela. Il retail dei giorni nostri comprende infatti un’ampia gamma di diverse attività tutte contraddistinte da un comune denominatore: rendere unica ed irripetibile l’esperienza di acquisto del cliente. Ecco allora che hanno iniziato a prendere vita servizi customer-oriented finalizzati a rendere più agevole l’acquisto e a trattenere il consumatore all’interno del punto vendita. Tali servizi esulano completamente dalla mera messa a disposizione di un prodotto in un determinato spazio fisico e la loro valenza assume un ruolo cruciale nell’ambito dell’attività di retail, specie nel settore moda. Tra i servizi che occupano una posizione primaria in tale settore rientrano indubbiamente quelli dell’informazione al consumatore.

Tale categoria di servizi non consiste semplicemente nel fornire informazioni tecniche di base sui prodotti esposti ma mirano ad abbracciare la dimensione emozionale dello shopping attraverso l'impiego di varie leve di appeal quali il visual merchandising, l'ambiente, l'architettura del negozio, l'illuminazione, i colori ed i profumi e soprattutto il personale di vendita adeguatamente formato per trasmettere e suscitare nell'interlocutore sensazioni piacevoli e per coinvolgerlo emotivamente. Nel settore moda quindi la natura ibrida dei prodotti, a metà tra prodotti manifatturieri e prodotti culturali fa cadere la netta distinzione fra servizi di vendita tradizionali che potremmo definire "core" e servizi di natura emozionale "non core" vista l'esistenza di un legame indissolubile tra le due categorie. Nel punto vendita si viene dunque a creare un ambiente favorevole per la trasmissione dei connotati immateriali del prodotto; è il luogo in cui il consumatore riesce a percepire l'effettivo valore dello stesso.

Alla luce di ciò il negozio finisce per assumere una natura ambivalente, diventa da un lato il veicolo attraverso cui l'azienda diffonde i valori estrinseci ed intrinseci dei propri prodotti stimolando così la domanda e dall'altro lato il punto vendita diviene il mezzo attraverso cui l'azienda riesce a captare in tempo reale ed incanalare senza mediazioni, indispensabili flussi informativi dal mercato in grado di influenzare la propria offerta.

Ma attraverso quali processi il punto vendita diviene fonte di conoscenza del mercato? Nel negozio l'azienda ha la possibilità di osservare in maniera diretta tutte

le tipologie di consumatori identificando i loro processi d'acquisto ed i loro comportamenti. In particolare la conoscenza che si genera nel punto vendita risulta di ausilio per la comprensione delle tendenze di acquisto. Tra l'altro i comportamenti dei consumatori rappresentano una preziosa fonte di informazione non solo per la ricostruzione di trend passati ma possiedono un'importante valore predittivo di quanto potrà accadere in futuro. In tale direzione si inserisce il contributo strategico che inconsapevolmente il consumatore finale finisce per apportare all'innovatività dei nuovi prodotti dell'impresa. Nello store si realizza un vero e proprio "*laboratorio etnografico e cognitivo*" (Marchi, 2008) che getta le basi per la comprensione e conseguentemente la progettazione e lo sviluppo di nuove realizzazioni in grado di incontrare il consenso del target di mercato. Non solo, in negozio il cliente ha la possibilità di testare con mano e acquistare familiarità con i prodotti radicalmente nuovi anche grazie all'influenza e allo stimolo esercitati dal personale di vendita. È ragionevole ritenere infatti che senza un sufficiente grado di conoscenza e familiarità dei prodotti fortemente innovativi le probabilità che il cliente addivenga ad una decisione di acquisto si riducono notevolmente.

La centralità del punto vendita nella creazione di valore per il cliente ha indotto quindi molte imprese a presidiare tutte quelle attività in grado di influenzare il processo di acquisto del consumatore finale attraverso soprattutto l'istituzione di flagship store ovvero negozi di proprietà o in franchising in cui maggiori sono le

possibilità di rafforzare l'identità del marchio attraverso un più ampio assortimento delle collezioni e della superficie espositiva. A questa tipologia di negozio è affidato il compito di rappresentare e promuovere l'evoluzione dell'immagine e della politica commerciale del marchio.

CAPITOLO 3: IL CASO “LES NEREIDES”

3.1. LES NEREIDES: CENNI STORICI¹

Les Néréides rappresenta l’emblema di un’azienda a conduzione familiare sviluppatasi nel tempo su scala internazionale pur conservando i tratti tipici di quella come può essere definita “a family affair” nel settore dell’alta bigiotteria creativa.

L’azienda nasce in Belgio dall’idea creativa di due fidanzati dell’accademia reale delle belle arti di Bruxelles: Pascale ed Enzo Amaddeo.

Il contesto familiare in cui la coppia è cresciuta rispecchia la vocazione fortemente innovativa dell’azienda. Pascale infatti proviene da una famiglia di artisti da più di tre generazioni: suo nonno Albert Chavepeyer ed i suoi prozii Emile ed Hector erano amici intimi del celebre pittore René Magritte. Dall’altra parte Enzo cresce in una numerosa famiglia anticonformista di origini italiane trasferitasi per lavoro in Belgio nell’ormai lontano 1946. I due giovani convolarono a nozze negli anni ’70 del tutto ignari di come di lì a poco la loro unione avrebbe dato vita ad un vero e proprio business dalle dimensioni internazionali. Il primo negozio monomarca Les Néréides vede infatti la luce il 14 aprile 1980 a Nizza. È sempre in Costa Azzurra che nasce la primogenita della coppia Nina nel 1979. Nel 1985 la famiglia

¹ Questo capitolo si basa principalmente sulla documentazione rilasciata dall’azienda “Les Néréides Paris”.

decide di trasferirsi a Parigi dove nasce nello stesso anno il secondo figlio Pierpaolo.

La famiglia si allarga ancora nel 1987 con la nascita di Bianca e nel 1994 con quella di Valentina.

Tutti i membri della famiglia col tempo partecipano attivamente al business creato da Pascale ed Enzo.

Nina è responsabile del secondo monomarca aperto nel mondo targato Les Néréides che viene inaugurato nel 1999 a Londra.

Il secondogenito Pierpaolo ricopre dal 2010 il ruolo di Direttore Creativo nell'headquarter di Parigi.

Bianca è responsabile del settore Visual Merchandising dell'azienda mentre Valentina dopo aver recentemente concluso gli studi in Oreficeria è membro attivo del team di designer e sta sviluppando una linea di bijoux personalizzati.

L'originale sogno di Pascale ed Enzo nato nei banchi di scuola negli anni '70 è oggi divenuto una realtà internazionale con sede a Parigi che vanta oltre 100 punti vendita nel mondo. Nel febbraio di quest'anno Les Néréides si posiziona tra le prime 500 aziende che si distinguono per maggiore crescita del volume d'affari nel periodo 2014-2017 registrando un incremento del 22 % su base annua e del 82% nel triennio considerato (Fonte: Cahier Central – Statista France).

Il concetto di fondo che ha da sempre ispirato i due coniugi è stato quello di realizzare bijoux dal forte contenuto emozionale. I gioielli incorporano l'anima, i

sentimenti e gli stati d'umore che i due fondatori ed il loro team vogliono trasferire al prodotto.

Tutto ciò fa sì che oggi Les Néréides venga considerato probabilmente il più significativo esempio di jewellery brand esistente al mondo a caratura "sentimentale" la cui firma si traduce nella realizzazione di gioielli semi-preziosi, dallo stile unico non convenzionali, di altissima creatività e soprattutto in costante evoluzione.

3.2. LA STRATEGIA DI “LES NEREIDES”: CREATIVITA’ ED INNOVAZIONE COME FATTORI CRITICI DEL SUCCESSO AZIENDALE

“La differenza tra prodotto e brand è critica. Un prodotto è fatto in una fabbrica. Un brand è acquistato dai clienti. Un prodotto può essere copiato dai competitors. Un brand è unico. Un prodotto può diventare superato, datato e fuorimoda. Un grande brand è senza tempo” (Micelli, 2011; pag. 77).

L’anima di Les Néréides è racchiusa in un complesso di valori e tratti distintivi che nutrono e arricchiscono il brand con personalità ed unicità. La solidità e la forte identità del marchio si reggono pertanto su valori fondamentali e trainanti l’agire aziendale e che si estrinsecano in un continuo processo creativo ed innovativo di ogni nuova realizzazione.

I tratti distintivi del processo fanno sì che ogni creazione sia:

- senza tempo;
- ispirata ai temi della natura;
- colorata;
- fatta a mano da professionisti competenti nel settore;
- sofisticata
- femminile;
- ispirata al bon ton francese

Il target di donne a cui si rivolge il marchio ingloba i suddetti valori senza restrizioni di fasce di reddito o di età. Si tratta di donne che amano i dettagli e si identificano in uno stile molto naturale ma ben riconoscibile. Le clienti “Les Néréides” tendono a relazionarsi facilmente tra loro agevolate dall’atmosfera accogliente dei negozi in cui la scelta è resa piacevole e confortevole da professionisti a cui piace assisterle. La cliente tipo è una donna molto sicura di sé e delle scelte che fa nella vita. Non è tanto interessata alla moda del momento quanto piuttosto allo stile che il marchio le conferisce.

Ecco allora, ancora una volta, la valenza strategica del brand alla cui crescita ed al cui consolidamento l’azienda pone particolare attenzione attraverso una serie di tecniche manifatturiere uniche nel loro genere che vengono dettagliatamente illustrate e spiegate al cliente di modo che quest’ultimo sappia comprendere ed apprezzare meglio il prezzo finale del prodotto.

Le tecniche di produzione alla base del successo strategico del marchio possono essere riepilogate in 6 punti chiave:

- 1) golden rule: ogni singolo pezzo anche il più elementare (come ad esempio gli anelli delle catene) è disegnato in loco dal design team di Parigi e realizzato concretamente da artigiani, accuratamente selezionati sulla base di determinati standard qualitativi. Agli artigiani spetta il prezioso compito di sviluppare il prodotto a mano seguendo minuziosamente le istruzioni tecnico-operative impartite dalla casa madre. Va da sé che tutti i progetti

sviluppati dall'azienda richiedono competenze ad hoc ed uno specifico savoir-faire. Ogni gioiello Les Néréides è pertanto unico, originale ed inimitabile.

- 2) le catene: i bracciali e le collane firmati Les Néréides hanno l'inconfondibile caratteristica di essere composti da catene uniche create esclusivamente dal team parigino. Nei modelli di collane e bracciali non esistono catene standard predefinite. Ogni singola collezione è contraddistinta da specifici dettagli (forme, materiale, perle, ecc.).
- 3) la placcatura: ogni gioiello è realizzato in ottone, una combinazione di zinco e rame. L'ottone è un materiale comunemente utilizzato nella realizzazione di gioielli e orologi a causa delle sue proprietà che permettono di sviluppare una moltitudine di forme ed un'elevata malleabilità. Sull'ottone viene poi applicato un bagno d'oro con la finalità di conferire più lucentezza e "valore" al gioiello nonché impedire l'annerimento del bijoux a causa della reazione chimica provocata dal contatto del metallo con l'ossigeno presente nell'aria.
- 4) il dettaglio delle chiusure: L'azienda pone molta attenzione alla cura quasi maniacale dei dettagli al fine di rendere ogni bijoux elegante e raffinato. Tra i dettagli deputati a rendere il gioiello estremamente sofisticato ed unico rientrano le chiusure dei bijoux: piccole, a volte piccolissime e delicate finiture aggiunte alla fine della catena.

- 5) sicurezza dei materiali: la ricerca ossessiva della qualità si traduce altresì nella sicurezza dei materiali impiegati. I perni degli orecchini targati Les Néréides vengono volutamente realizzati in acciaio chirurgico. Tale componente del gioiello, a differenza delle altre parti, non viene placcata al fine di assicurare gli elevati standard di materiale anallergico.
- 6) la smaltatura: consiste nel dipingere con uno strato di colori naturali atossici singole parti di metallo. La smaltatura è senza dubbio considerato il processo creativo che più distingue i bijoux Les Néréides dai prodotti della concorrenza in quanto è totalmente realizzato a mano dagli artigiani dell'indotto dell'azienda. La parte in ottone viene dapprima levigata onde evitare possibili imperfezioni e successivamente smaltata per poi essere lasciata asciugare all'aria. Al fine di perseguire un risultato perfetto l'artigiano dipinge le parti in ottone utilizzando un piccolo pennello o un ago per raggiungere con precisione ogni singolo dettaglio. Si tratta di un lungo e tedioso lavoro di precisione che rappresenta la principale chiave del successo del brand in quanto le diverse sfumature ed i diversi gradi di colorazione e contrasti rendono il gioiello Les Néréides un unico pezzo di arte.

3.3. IL RUOLO DEL PUNTO VENDITA IN LES NEREIDES

La qualità del servizio di vendita offerta ai clienti nel negozio esercita un'influenza notevole sulle loro decisioni di acquisto e sulle probabilità che gli stessi torneranno a visitare il negozio. È pertanto di cruciale importanza garantire che il servizio di vendita presenti standard qualitativi molto elevati.

In Les Néréides il processo di vendita viene definito con il termine “anello” che come già accennato deve essere orientato costantemente al raggiungimento dell'eccellenza. Il termine anello viene utilizzato infatti per descrivere un processo senza fine in cui la vendita e l'assistenza al cliente divengono un tutt'uno inscindibile in cui le due attività sono talmente interconnesse tra loro che appare quasi impossibile operare una loro autonoma distinzione.

Il focus dell'intero anello di vendita ricade pertanto sulle competenze professionali dei membri dello staff di vendita selezionati e formati dall'azienda con la ferma convinzione che un team adeguatamente preparato fa la differenza nel rendere il cliente felice della propria esperienza di acquisto. La bravura del personale di vendita sta proprio nella sua capacità di assistere il cliente nell'acquisto che non si limita ad essere un atto fine a sé stesso ma diventa una vera e propria piacevole esperienza sensoriale ed appagante che inevitabilmente produce come diretta conseguenza un aumento del tasso di conversione delle visite in vendite e soprattutto innesca la virtuosa spirale del processo di fidelizzazione della clientela.

Il cliente per Les Néréides è il motore pulsante attorno a cui ruota tutta l'attività d'impresa ed è per questo che sono sempre i benvenuti negli stores. La filosofia di vendita che i membri del team non devono mai perdere di vista è “*saluta il cliente, sorridi e mantieni il contatto visivo*”. Queste sono le regole cardine che gli shop assistants devono seguire per dare un benvenuto positivo ai clienti. In ogni caso, dopo aver dato il benvenuto la procedura prevede di lasciar al cliente tutto il tempo necessario per prendere confidenza con il negozio ed il brand. In altre parole per valutare di cosa il cliente abbia realmente bisogno il personale di vendita deve lasciarlo “libero” di esplorare il negozio da solo senza tuttavia perderlo mai di vista avendo cura di osservare attentamente il suo comportamento ed interagire con lui all'occorrenza. Ciò che senz'altro deve essere evitato è ignorare il cliente, forzare il cliente nell'acquisto e fissarlo continuamente ed ostinatamente. All'interno dello store il cliente deve trovare un ambiente familiare e disteso come se si trovasse a casa sua.

Il cliente deve sentirsi libero ed a proprio agio all'interno del negozio prendendosi tutto il tempo necessario per provare e scegliere i prodotti. In questo momento i membri del team hanno bisogno di avvicinarsi progressivamente al cliente per concludere la potenziale vendita del gioiello. Si tratta di una fase assai delicata in cui la conoscenza approfondita delle caratteristiche tecnico-funzionali del prodotto riveste un ruolo vitale. In Les Néréides gli assistenti alla vendita non devono mai dimenticare di essere dei veri e propri “ambasciatori del brand” ed è questo il

motivo per cui devono essere sempre preparati a rispondere a qualsiasi tipologia di domanda eventualmente avanzata dalla clientela. Ne discende che le caratteristiche del prodotto rappresentano solo una parte del bagaglio di conoscenza che il personale di vendita deve possedere; ad esse si aggiungono informazioni altrettanto importanti quali la storia del brand, le tecniche di produzione, i materiali utilizzati, ecc... L'azienda investe importanti risorse nell'organizzazione di corsi mirati a diffondere nei dipendenti la consapevolezza del minuzioso processo produttivo che sta dietro ogni singolo gioiello. Ciò avviene attraverso la realizzazione di video nei quali viene mostrata la specificità delle tecniche di produzione utilizzate per quelle linee di gioielli continuative divenute negli anni le punte di diamante dell'azienda. Così facendo il personale di vendita riesce nell'arduo compito di trasmettere al cliente la realistica sensazione di avere a che fare con un team altamente qualificato che rispecchia sul campo l'indiscutibile professionalità che contraddistingue tutta l'azienda. Tra i tratti distintivi che rendono l'azienda unica nel suo genere rientra senz'altro la scelta di coinvolgere il cliente in un'esperienza sensoriale che lo immerge in un mondo e un'atmosfera diversi che superano l'idea tradizionale di negozio. Ciò avviene attraverso lo stimolo di sensi come l'olfatto e l'udito; da un lato cospargendo del profumo simbolo del brand, il Patchouli Antique (realizzato in esclusiva per Les Néréides con una formula segreta dal 1980) nell'aria e nel packaging dei gioielli così da poter ricondurre l'odore al brand; dall'altro lato trasmettendo della musica appositamente selezionata dalla casa madre e uguale per

tutti i negozi monomarca del mondo allo scopo di rafforzare l'identità dell'azienda e di creare un'atmosfera inconfondibilmente Les Néréides.

Una considerazione a parte merita senz'altro il ruolo dell'abbigliamento del personale di vendita (dress code). L'addetto alla vendita del negozio Les Néréides, rispetto ai colleghi di marchi del settore moda collocabili su livelli medio-alti, si distingue per la sua capacità di impersonare in maniera del tutto naturale il tipico stile francese, elegante e raffinato, attraverso la scelta quotidiana di un look che identifica l'immagine che il brand intende trasmettere al mercato. La scelta aziendale esula quindi completamente dalla prassi seguita dai concorrenti dello stesso settore in cui abitudine consolidata è quella di far indossare al personale di vendita uniformi standardizzate in cui la personalità del commesso non deve emergere. Prerogativa fondamentale diviene quindi la selezione di un personale di vendita che possa contraddistinguersi per la sua capacità di fare suo il gusto estetico dell'azienda. Ogni addetto alla vendita è infatti libero di scegliere quali gioielli indossare ed in che modo abbinarli ai propri abiti ispirando così gli orientamenti di acquisto della clientela che spesso viene influenzata dalle scelte del commesso stesso.

Costruire la fiducia è l'ultima fase del processo di vendita e rappresenta la naturale conseguenza diretta delle prime due fasi perché è dopo aver dato il benvenuto al cliente ed aver interagito con lui in modo professionale che si otterrà in cambio la sua fiducia. Il cliente fidelizzato tornerà con ogni probabilità in negozio alla prima

occasione utile ed acquisterà di nuovo avendo il piacere di chiedere aiuto al personale di vendita del quale ha avuto modo di apprezzare le qualità nell'esperienza precedente. Costruire un rapporto di fiducia con il cliente consente all'azienda di puntare a delle vendite di successo nel lungo periodo garantendo la sua permanenza sul mercato.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato ha voluto porre l'attenzione del lettore sull'importanza della creatività e dell'innovazione come chiavi del successo strategico aziendale nell'era contemporanea. Ci si è posti sin da subito l'interrogativo su come chiarire al meglio questi due concetti. Si è scoperto che l'innovazione altro non è che l'implementazione di idee creative. La creatività pertanto è il punto di partenza e parte essenziale dell'innovazione. Non esiste innovazione senza una precedente idea creativa che innesca il processo di produzione. In altri termini, la creatività è l'input mentre l'innovazione è l'output.

L'attuale contesto competitivo è dominato da una moltitudine di piccole imprese artigiane che, si è visto, hanno saputo confrontarsi con le sfide della tecnologia e della globalizzazione dei mercati. Ciò è stato reso possibile attraverso l'adozione, da parte di quelle imprese che occupano quella fetta di mercato di nicchia che è l'artigianato, di strumenti quali l'innovazione, l'ingegno e la creatività. Queste tre qualità hanno saputo fare la differenza nel determinare la sopravvivenza e il successo di molte aziende, specie nel settore moda in cui sono maggiormente richieste competenze sofisticate e difficilmente replicabili. Una possibile riflessione sta nell'assistere, oggi più che mai, ad un mutamento nelle scelte di acquisto dei consumatori che prediligono progressivamente un prodotto di qualità e personalizzabile piuttosto che un prodotto disponibile su larga scala spesso

sinonimo di scarsa qualità e valore economico. Il caso aziendale che si è analizzato presenta in toto i tratti salienti dell'impresa artigiana, creativa e innovativa. Les Néréides ci insegna che essere una piccola realtà artigiana non pregiudica la permanenza su mercati internazionali presidiati da colossi imprenditoriali del medesimo settore che offrono prodotti standard a prezzi più competitivi. L'elevato livello qualitativo dei prodotti e soprattutto lo stile che li contraddistingue rende le creazioni targate Les Néréides intramontabili nel tempo. Si tratta di una vera e propria strategia che l'azienda persegue scegliendo volutamente di non adattarsi alla moda del momento ma di proporre uno stile proprio che comunque subisce una sua evoluzione la quale tuttavia rimane custodita internamente all'azienda piuttosto che suggerita dal mercato. Appare quindi appropriato concludere il presente lavoro citando una famosa frase del grande stilista francese Yves Saint Laurent "*la mode passe, le style reste*".

BIBLIOGRAFIA

Anderson, Chris (wired.com - 2010), Tratto dall'articolo IN THE NEXT INDUSTRIAL REVOLUTION, ATOMS ARE THE NEW BITS

Goldenberg, Jacob e Mazursky, David (2003), CREATIVITA' E INNOVAZIONE DI PRODOTTO, Etas Edizioni.

Luecke, Richard (2003), CREATIVITA' E INNOVAZIONE, Etas Edizione

Marchi, Gianluca (2008), CONOSCENZA DI MERCATO PER L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO (I percorsi delle imprese moda tra creatività e marketing), Franco Angeli Editore.

Micelli, Stefano (2011), FUTURO ARTIGIANO (L'innovazione nelle mani degli italiani), Marsilio Editore.

Micelli, Stefano (2016), FARE E' INNOVARE (Il nuovo lavoro artigiano), Il Mulino Editore.