



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA «GIORGIO FUÀ»

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum: Marketing

DIGITAL E FASHION BRAND
L'APPROCCIO ALLA *DIGITAL TRANSFORMATION*
DEL GRUPPO *IMAC* S.p.A.

Relatore: Chiar.mo
Prof. Luca Marinelli

Tesi di Laurea di:
Giovanni Paolo Carlini

Anno Accademico 2019 – 2020

INDICE

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1: ASPETTI TEORICI DEL DIGITAL MARKETING	
1.1. Aspetti definatori	9
1.2. Strumenti del <i>digital marketing</i>	25
1.3. <i>Digital strategy</i>	38
CAPITOLO 2: IL RUOLO DEL DIGITAL NEL FASHION MARKET	
2.1. <i>Social media e fashion brand</i>	55
2.2. <i>E-commerce</i>	74
2.3. Nuove strategie per nuovi <i>target</i>	95
CAPITOLO 3: <i>CASE STUDY</i> : GRUPPO IMAC S.P.A.	
3.1. Storia aziendale	115
3.2. <i>Digital strategy</i> dell'IMAC S.p.A.	124
3.3. Struttura, attori e procedure	135
3.4. Discussione del caso	142
OSSERVAZIONI CONCLUSIVE	147
BIBLIOGRAFIA	151
Sitografia	154

INTRODUZIONE

Dietro la sua forma compiuta, un progetto di ricerca intorno al *digital marketing* impone un percorso di studio e approfondimento per cercare di definirne i contenuti, la struttura e gli strumenti che vengono integrati all'interno di una strategia che deve rispettare gli obiettivi prefissati dal vertice aziendale.

Nel quadro del settore moda, presidiato da molti *brand*, la *digital transformation* si è abbattuta con un sensibile ritardo. Al mutare delle dialettiche del mercato, i processi di adattamento si sono presto orientati verso una comunicazione veicolata dai *social media*, spingendo le strategie di vendita a misurarsi con l'*e-commerce*, un canale di vendita ormai imprescindibile. Le nuove strategie non sono solo la diretta conseguenza di uno sviluppo in termini tecnologici, ma scaturiscono anche dall'inedito dirompente di nuove generazioni di consumatori nati nel pieno di questa rivoluzione: *Millennial* e *Centennial*. Si prevede che la *Generation Z* diventi presto il segmento consumistico più rilevante, soprattutto nell'ambito della moda, dove daranno corso a un nuovo sistema di valori e bisogni, ai quali difficilmente saranno propensi a rinunciare perché incarnati nella loro identità.

In questo senso, *IMAC S.p.a.* ha rappresentato in modo esemplare un *case study*. È un'azienda che opera nel settore calzaturiero da più di quarant'anni, ha iniziato da poco il suo processo di digitalizzazione con due dei suoi quattro marchi: *Igi&Co* e *Primigi*. Ripercorrendo la *digital transformation* che ha coinvolto il gruppo *IMAC S.p.a.*, si può offrire una descrizione quanto possibile dettagliata di una *digital strategy* vincente – perseguita con consapevolezza e competenza –, andando ad analizzarne la composizione, gli attori e le procedure che ne hanno permesso una concreta realizzazione.

CAPITOLO 1

ASPETTI TEORICI DEL DIGITAL MARKETING

1.1. ASPETTI DEFINITORI

Kotler definisce il marketing come «l'individuazione e il soddisfacimento dei bisogni umani e sociali». Da qualche anno ormai, gli stessi bisogni vengono individuati e soddisfatti anche mediante l'utilizzo di internet e un'altra miriade di strumenti digitali. Viene a crearsi un nuovo profilo di consumatore determinato da un *customer empowerment*, ovvero un aumento del potere dei clienti nei confronti dei *brand*, grazie a questa rivoluzione digitale che ha drasticamente ridotto le asimmetrie informative che caratterizzavano il rapporto impresa/cliente. «L'evoluzione del comportamento del consumatore è determinata infatti dall'evoluzione delle modalità mediante le quali il consumatore acquisisce, valuta e usa le informazioni sui prodotti delle e sulle aziende. La grande disponibilità di informazioni offerta dalla Rete, a basso costo, consente un confronto tra prodotti,

¹ Ph. Kotler, *Marketing management* (1967), trad. it. di P. Poli, rev. di C. Cantù, A. Tzannis, *Marketing management*, a cura di W.G. Scott, Pearson, Milano 2004, *passim*.

marche e venditori più accurato rispetto al passato, attingendo anche a fonti «non aziendali», e quindi maggiormente oggettive [...]. Per il singolo consumatore è semplice ed economico mettersi in contatto con altri consumatori, formare gruppi o partecipare a social network, che possono divenire di fatto forum di discussione sulle politiche e sulle responsabilità sociali, etiche ed economiche delle imprese, oppure sui motivi di insoddisfazione riguardo a un'esperienza maturata con l'azienda e con i suoi prodotti/servizi»². A questo proposito Gregori cita la maniera in cui Sharma e Shet definiscono la caratteristica precipua del nuovo consumatore: «la volontà di essere coinvolto nelle attività e nelle decisioni una volta a esclusivo appannaggio delle organizzazioni aziendali»³; in altre parole, il consumatore moderno si contraddistingue per una partecipazione più incisiva nei processi di progettazione, produzione e marketing del prodotto/servizio.

Potendo rimanere connessi sempre e ovunque (in auto, in treno, in vacanza, ecc.), gli acquisti non conoscono più frontiere spazio-temporali. Il consumatore è multitasking e, per le molteplici attività che è in grado di svolgere contemporaneamente, utilizza una moltitudine di *media* differenti. Grazie alla maggiore facilità nel reperire velocemente una moltitudine di informazioni è diventato impaziente ed esigente sui tempi di risposta che caratterizzano la

² *Il digital marketing come fattore competitivo: verso un approccio integrato strumenti e strategia*, a cura di G.L. Gregori, F. Pascucci, FrancoAngeli, Milano 2019, pp. 35-36.

³ A. Sharma, J.N. Shet (2004), «Web-based marketing: The coming revolution in marketing thought and strategy», *Journal of Business Research*, 57, 7, 696-702.

relazione con l'impresa; è maggiormente diffidente dei messaggi veicolati dalle aziende e predilige le opinioni dei propri conoscenti o simili. È ormai diventato imprevedibile nei ruoli svolti e nelle molteplici identità che assume; il consumatore è eterogeneo nei valori in cui crede e nei comportamenti che mette in atto, portatore di stili di vita differenti che coesistono nello stesso individuo nell'arco della medesima giornata⁴. In questa ottica evolutiva si sviluppa il marketing digitale che, influenzato dall'esponenziale sviluppo tecnologico e delle nuove possibilità connesse, permea gran parte della vita quotidiana di ognuno. Secondo *Ninja Marketing*, blog italiano di marketing tra i più rinomati focalizzato sull'economia digitale, il *digital marketing* è «l'insieme delle attività di marketing che utilizzano i canali web per sviluppare la propria rete commerciale, analizzare i trend di mercato, prevederne l'andamento e creare offerte sul profilo del cliente target»⁵. Entrando nel dettaglio e provando a scomporre questa definizione nei singoli elementi che la compongono, al fine di comprendere al meglio l'essenza del marketing digitale, emerge chiaramente quanto nel *digital marketing* si rifletta un universo di fattori. È un insieme di attività di marketing in quanto presuppone lo svolgimento di veri e propri compiti volti a comunicare, vendere e promuovere la propria offerta di beni e servizi a persone potenzialmente interessate, attraverso l'utilizzo dei canali digitali, con l'obiettivo di instaurare una relazione duratura con

⁴ Cfr. *Il digital marketing come fattore competitivo...*, cit., pp. 40-41.

⁵ URL: <<https://www.ninjacademy.it/digital-marketing-cose-e/>>.

clienti e *prospect*. Nel marketing digitale vengono riconosciute due macro-categorie di attività relative all'*Outbound Marketing* e all'*Inbound Marketing*. Il primo: «comprende i tradizionali metodi di marketing che interrompono le persone per spingerle a porre attenzione al messaggio che viene proposto loro attraverso spot televisivi e radiofonici, annunci stampa, affissioni, banner pop up, ecc.»⁶. Il secondo, l'*Inbound marketing*, è pensato come: «un approccio di marketing basato sulla creazione di contenuti di qualità, pensati per soddisfare le esigenze dei potenziali clienti e per stimolarne l'interesse verso i prodotti e servizi promossi, al fine di attrarre contatti qualificati, instaurare con essi una relazione e indurli all'acquisto»⁷.

L'*inbound marketing* supera l'ottica dell'*outbound marketing*, ponendosi come un'evoluzione di quest'ultimo. Mentre nel marketing tradizionale la comunicazione interrompe l'attività che l'utente sta svolgendo al fine di ottenere la sua attenzione al messaggio proposto (*interruption marketing*); l'*inbound marketing* punta a ottenere la considerazione di quegli utenti che sono spontaneamente alla ricerca di informazioni circa i beni e i servizi di una determinata azienda e invia comunicazioni di stampo commerciale solo dietro il loro consenso (*permission marketing*)⁸. Si ottiene così il passaggio da una strategia

⁶ <<https://www.glossariomarketing.it/significato/outbound-marketing/>>.

⁷ *Ibidem*.

⁸ <<https://www.glossariomarketing.it/significato/inbound-marketing/>>.

pubblicitaria di tipo *push*, fondata su una comunicazione unidirezionale che veicola il messaggio senza alcuna richiesta da parte del ricevente (*banner, interstitial, pop-up, tv, radio, ecc.*), a una comunicazione interattiva di tipo *pull*, fruibile per il cliente su sua esplicita richiesta (*social media, sito web, ecc.*)⁹.

Il *digital marketing* è l'insieme delle attività che utilizzano i canali *web*: l'avvento di internet ha mutato radicalmente le modalità con le quali le persone comunicano tra loro, ma anche i mezzi con i quali le imprese raggiungono i propri destinatari. La diffusione dei canali *web* ha generato significativi effetti sia sul comportamento dei consumatori in risposta agli stimoli di mercato, sia sul modo di fare marketing delle imprese.

Non a caso, Kotler ritiene che la connettività sia la più grande rivoluzione avvenuta nell'ambito del marketing. Tornando a questa parte della definizione data di *digital marketing*, occorre fare una distinzione tra due concetti spesso concepiti come equivalenti. Il *digital marketing* utilizza i canali *web*, ma non va confuso con il web marketing. Se il primo persegue una linea strategica elaborata per il raggiungimento di obiettivi prefissati, utilizzando i canali digitali, il secondo è un sottoinsieme del *digital marketing* in quanto riguarda esclusivamente l'utilizzo del *web*, escludendo di fatto dall'elenco di queste attività quelle legate a *social media, app, ecc.*

⁹ <<https://www.glossariomarketing.it/significato/push-advertising/>> e <<https://www.glossario-marketing.it/significato/pull-advertising/>>.

Infine, la misurabilità dei risultati relativi alle azioni di marketing è resa più agevole grazie alla possibilità di monitorare la reattività e le risposte degli utenti alle campagne online ideate dall'impresa¹⁰.

Un altro ambito d'applicazione del *digital marketing* è ravvisabile nello sviluppo della rete commerciale dell'impresa attraverso l'*E-Commerce*, che va a rafforzare la rete di vendita dell'impresa integrandosi ai sistemi di vendita tradizionale; e nella persuasione e l'eventuale acquisizione di nuovi clienti. Una definizione condivisa considera l'*e-commerce* come transazione e scambio di beni e servizi effettuati mediante l'impiego della tecnologia delle telecomunicazioni e dell'informatica (*internet, intranet, personal computer, televisione digitale* ecc.). E una simile definizione si arricchisce attraverso la differenziazione degli specifici contributi delle componenti elettroniche nel processo d'acquisto a seconda del bene/servizio. Le transazioni concernenti i beni fisici possono avvenire per via elettronica fino al momento del pagamento del bene acquistato, ma in ogni caso comportano l'espletamento di attività tradizionali come il trasporto e la consegna all'acquirente; nel caso di beni digitali (*software, file audio, file video*), l'intero processo di scambio può avvenire esclusivamente per via elettronica.

Per quanto concerne l'acquisizione di potenziali clienti, gli strumenti digitali sono utilizzati in modo integrato al fine di acquisire clienti potenziali e

¹⁰ Cfr. <<https://www.wecontent.com/digital-marketing-strumenti-canali/>>.

successivamente convertirli in clienti fidelizzati.

Tradizionalmente il processo decisionale del consumatore veniva rappresentato tramite la metafora dell'«imbuto»: il processo inizia avendo in mente un numero elevato di *brand* differenti entro cui poter scegliere (fase di *awareness*), il quale si riduce a mano a mano che si procede nel *funnel* attraverso le fasi della *familiarity* (familiarità), della *consideration* (considerazione), fino ad arrivare alla scelta di un *brand*/azienda rispetto al quale procedere all'acquisto (*purchase*). Successivamente all'acquisto l'impresa può ottenere la fedeltà dei clienti (*loyalty*), che si manifesta con il riacquisto del prodotto.

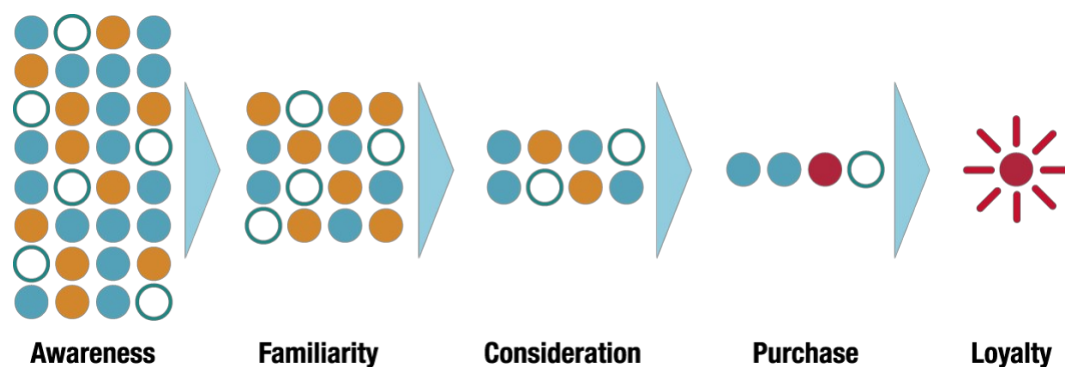


IMMAGINE 1: Modello del *funnel* – FONTE: Court et al., 2009.

Il modello del *funnel* (Court et al., 2009, 2) comporta vari passaggi (dall'*awareness* alla *loyalty*), i brand presi in considerazione non cambiano, o meglio, a partire dalla situazione iniziale, essi possono al massimo diminuire, via via che ci si avvicina alla fase di acquisto. Questa dialettica rappresenta la sua peculiarità, ma questo modello però non appare idoneo nell'attuale contesto

economico, come messo bene in luce da Pascucci¹¹. Il consumatore di oggi è sempre più *omnichannel* e utilizza i canali in maniera intercambiabile e senza interruzione sia durante la fase di ricerca che di acquisto vero e proprio.

Kotler restituisce meglio di altri la definizione di come nasce il *marketing omnichannel*, coinvolgendo la prassi di integrare una molteplicità di canali per creare una *customer experience* fluida e coerente. Il *marketing omnichannel* richiede alle aziende di abbattere le barriere tra i canali e unificare strategie e obiettivi. Solo così si può assicurare uno sforzo concertato nei diversi canali online e offline per indurre i clienti a impegnarsi per l'acquisto¹².

Il consumatore agisce sempre più trasversalmente tra *offline* e *online*, rimbalzando dall'uno all'altro durante le fasi che caratterizzano il processo d'acquisto. Un esempio: può utilizzare i canali *online* per la ricerca delle informazioni circa un determinato prodotto/servizio e recarsi nel punto vendita per ultimarlo. Si sviluppa così il *customer journey*, inteso come il viaggio che il cliente compie prima di procedere all'effettivo acquisto. È un modello che mette in risalto la funzione svolta dai vari *touchpoint*: ognuno ricopre un ruolo differente in base allo stadio attraversato dal consumatore. Il *touchpoint* rappresenta un qualsiasi punto di contatto che avviene con l'impresa durante le varie fasi del processo

¹¹ Cfr. F. Pascucci, *Strategie di marketing online per il vantaggio competitivo aziendale*, Esculapio, Bologna 2013, *passim*.

¹² Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*, prefazione di L. Mattioli, introduzione di A. Mattiacci, Hoepli, Milano 2017.

decisionale del cliente.

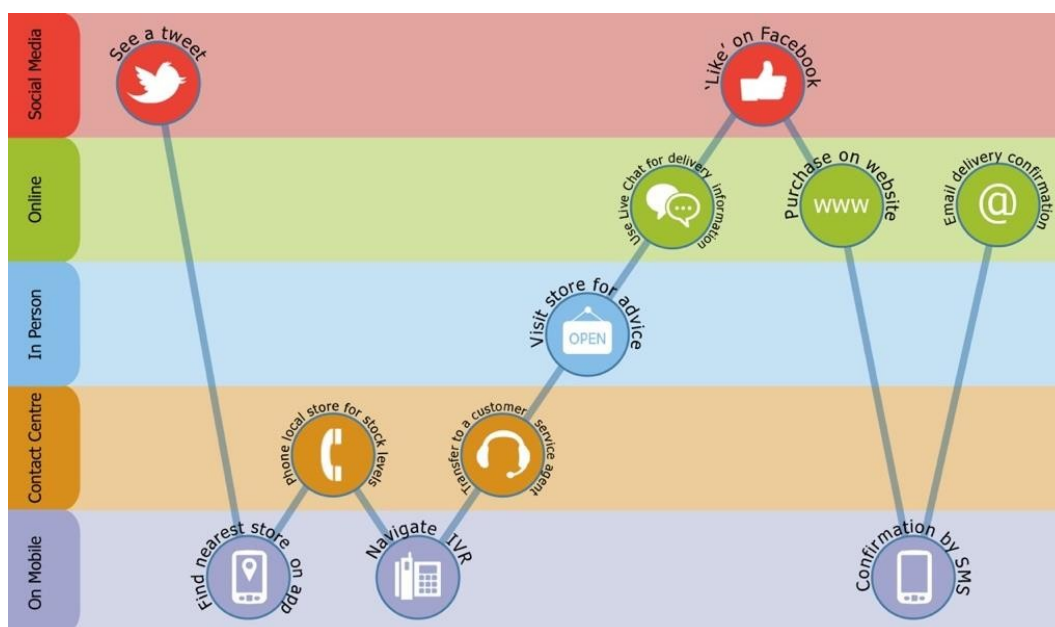


IMMAGINE 2: Customer Journey – FONTE: Eccleston, 2014.

Secondo Google nove interazioni con i media su dieci avvengono tramite pc, *tablet*, televisori e *smartphone*. Ciò dimostra come gli schermi assumono sempre più spazio nell'arco della giornata (basta pensare che trascorriamo mediamente più di quattro ore del tempo libero tra un display e l'altro arrivando talvolta a utilizzare contemporaneamente più dispositivi).

Il tempo è la risorsa più scarsa dei consumatori che, costantemente connessi, preferiscono sempre più quei brand capaci di risolvere le loro esigenze e soddisfare i loro bisogni con immediatezza ed efficienza. Non a caso la tempestività nelle consegne diviene una variabile fondamentale al pari della qualità dei prodotti e

servizi acquistati. In quest'ottica di «*now economy*» prevalgono i *marketplace* in tempo reale, che connettono domanda e offerta in modo facile e immediato. La causa scatenante è probabilmente attribuibile agli *smartphone* che, essendo il *device* più vicino e utilizzato dai clienti, è il canale più comodo a soddisfare i bisogni con estrema rapidità e agevolezza. È quanto mai fondamentale soddisfare tutti quei consumatori, i cui numeri sono in crescita, che prediligono lo *smartphone* come dispositivo per la navigazione e per gli acquisti online. Questa tendenza è supportata anche dalla scelta di Google che ha deciso pochi anni fa di non indicizzare più i siti web a seconda della qualità della sua versione desktop, bensì in base a quella mobile in quanto più della metà delle ricerche mondiali sono ormai effettuate tramite dispositivi mobili. In quest'ottica è necessario ridurre al minimo i tempi di caricamento del sito web per mobile e offrire all'utente esperienze di navigazione personalizzate sui principali strumenti digitali utilizzati dall'impresa al fine di migliorare i tassi di conversione.

Nella progettazione di un'efficace strategia di marketing omnicanale è fondamentale approfondire minuziosamente il viaggio del cliente, individuando i canali e i *touchpoint* più idonei allo scopo di utilizzarli in modo integrato.

Il primo step da compiere è quindi l'identificazione dei *touchpoint* e dei canali più importanti mediante un'attenta mappatura di quest'ultimi lungo il viaggio del cliente. Ognuno dei consumatori ha una sua personale sequenza nell'utilizzo dei canali e dei *touchpoint* e si aspetta un'esperienza fluida e soddisfacente con ognuno

di essi. Infatti, con i clienti che passano rapidamente da un canale all'altro, solo integrando i canali offline con quelli online è possibile indirizzare il cliente verso le diverse tappe che conducono all'acquisto. A tal proposito occorre sfruttare l'immediatezza dei canali online e l'intimità di quelli offline, promuovendo una partecipazione attiva di tutti i dipendenti dell'impresa al fine di rendere positiva e memorabile l'esperienza del cliente.

Indagare i *trend* di mercato prevedendone l'evoluzione è di estrema importanza in un'ottica di approccio strategico. Punto di partenza è quindi l'analisi del contesto in cui l'impresa opera per concludere con la misurazione dei risultati scaturiti dalle azioni strategiche intraprese previa fissazione dei propri obiettivi. In passato questa mansione veniva svolta da agenzie specializzate nelle ricerche di mercato. Oggi dovrebbe rientrare nell'ambito delle attività svolte dall'unità marketing di un'impresa che, attraverso la *Marketing Intelligence* prova ad analizzare e comprendere l'ambiente in cui opera l'impresa (relativamente a competitors, clienti, ecc.) al fine di mettere a disposizione del management una serie di informazioni utili per supportare i suoi processi decisionali in termini strategici. Rispetto alle consuete analisi di mercato (*market analysis*), a cui è in parte comparabile, l'utilizzo della *Marketing Intelligence* implica un monitoraggio costante e un'integrazione totale con i processi principali che caratterizzano l'impresa, inoltre per una sua applicazione efficiente è fondamentale, nell'analisi del contesto attuale, il ricorso alle tecnologie di data analytics ormai ampiamente

utilizzate nel Digital Marketing.

In un contesto competitivo dinamico, incerto e di forte concorrenza come quello attuale, le imprese debbono sviluppare strategie ben pianificate che permettono di affrontare con tempestività la complessità dell'ambiente in cui opera; è di fondamentale importanza per l'impresa dotarsi di una nuova cultura orientata all'utilizzo di competenze tecniche e strumenti specifici che permettono un'analisi e un'interpretazione dei dati capaci di generare nuove fonti di conoscenza.

Lo sviluppo di questa nuova cultura che vede nel dato una risorsa per l'impresa che lo produce e lo utilizza, crea un legame non trascurabile tra le decisioni strategiche e, appunto, i big data. Le nuove tecnologie legate ai big data hanno consentito di ottenere conoscenze maggiori rispetto il trend del proprio business, ma forse ciò che ancora manca è la piena consapevolezza di come costruire una strategia di gestione degli stessi. Spesso l'ostacolo non risiede nella disponibilità di tecnologie o nel loro utilizzo, ma deriva dalla difficoltosa gestione e organizzazione di una spesso esagerata mole di informazioni provenienti da una moltitudine di fonti e che spesso non trovano valide modalità di utilizzo all'interno dell'azienda. Adottare un approccio *data-driven* significa fare riferimento ai dati e alle informazioni per effettuare decisioni e sviluppare attività anche nuove e talvolta non routinarie. In termini pratici, questo significa coordinare un insieme di dati, sistemi, strumenti e tecniche in grado di guidare l'organizzazione nella raccolta e nell'interpretazione delle informazioni rilevanti con lo scopo di riuscire a

trasformarle in elementi utili per compiere azioni di marketing¹³.

Quando dobbiamo iniziare a mettere le basi per una qualsiasi campagna di marketing, una delle prime cose da definire nella nostra strategia è il target. Non ci riferiamo mai a una massa indistinta, ma a specifiche persone che hanno degli interessi e si comportano in un determinato modo, cioè esattamente a coloro che potrebbero essere i nostri potenziali clienti. L'eterogeneità nelle aspettative e nei comportamenti delle persone richiede una segmentazione efficiente del mercato e la realizzazione di *buyer personas* sulle quali fondare la strategia aziendale. Solo attraverso un'attenta e puntuale segmentazione della domanda l'impresa diviene in grado di costruire una strategia efficiente per la sua audience di riferimento. Con l'avvento del *digital*, la capacità delle imprese di raccogliere le informazioni circa i suoi consumatori sono migliorate notevolmente. L'utilizzo di tecnologie innovative e la mole di dati personali, che l'utente immette quotidianamente sul web, hanno di gran lunga facilitato l'accesso a informazioni utili a una profilazione dei propri consumatori da parte dell'impresa¹⁴. A causa di queste mutate capacità dell'impresa nel raccogliere dati sui propri utenti, si va diffondendo il concetto di «buyer persona», che tratteremo nel dettaglio nei paragrafi successivi. Il marketing è in continua evoluzione e a oggi si parla già di marketing 4.0, ovvero l'evoluzione che segna a tutti gli effetti l'ingresso delle imprese nell'era digitale in ogni strategia

¹³ Cfr. *Il digital marketing come fattore competitivo...*, cit., pp. 240-241.

¹⁴ *Ibidem*, pp. 70-75.

di marketing viene ormai fondata sull'interazione continua tra *online e offline* in un'ottica di *content marketing*.

Il marketing 4.0 fonda la sua evoluzione sullo sviluppo di tecniche e metodologie basate sull'intelligenza artificiale e il *machine learning* che, permettendo con maggiore facilità l'individuazione e la previsione delle aspettative, dei comportamenti d'acquisto e delle barriere psicologiche che li influenzano, contribuiscono a progettare prodotti e servizi sempre più vicini alle esigenze dei propri clienti. Inoltre, il marketing 4.0 porta con sé un nuovo modo di relazionarsi dell'impresa verso i suoi consumatori. I *brand* tendono infatti a umanizzarsi allo scopo di instaurare un rapporto emotivo con il cliente mediante un approccio multicanale capace di garantire un dialogo azienda-cliente sempre più intenso.

L'antropologia digitale studia la correlazione tra umanità e tecnologia digitale. Esamina le interazioni dell'uomo con le diverse interfacce digitali, ne valuta il comportamento nel contesto tecnologico e il modo in cui questa tecnologia viene utilizzata per realizzare questa interazione. Questo tipo di approccio ci aiuta ad analizzare il comportamento delle varie comunità digitali e può aiutarci a percepire quali sono gli elementi di un brand, che esercitano una maggiore attrattiva sul potenziale cliente. In questo contesto, tenersi aggiornati in modo proattivo su tutto quello che viene detto su internet a proposito di un brand (utilizzando software capaci di selezionare enormi quantità di dati non strutturati provenienti da conversazioni sui social o analizzando i contenuti dei big data) rientra nell'ambito

di quello che possiamo definire «ascolto sociale» che può diventare un'arma di competitività estremamente efficace. L'ascolto sociale è utile anche nelle tradizionali ricerche di mercato (interviste, sondaggi telefonici o online) anche se non è sempre facile ottenere le vere opinioni o abitudini per diverse ragioni e non ultima per l'incapacità di esprimerle in parole. L'ascolto sociale non è naturalmente l'unico approccio. Robert Kozinets ha sviluppato un metodo che applica la pratica etnografica allo studio dei comportamenti umani nelle comunità online; immergendosi nelle loro comunità naturali permette al ricercatore di porsi empaticamente in questo interscambio continuo di informazioni, estrarne quelle più significative, rilevare le esigenze latenti e convertirle in soluzioni. Questo metodo, che prende il nome di netnografia, si differenzia quindi rispetto all'ascolto sociale per questa necessità del netnografo di diventare parte attiva della *community* instaurando relazioni e intervenendo dinamicamente nelle conversazioni. La ricerca empatica è un livello ancora superiore perché richiede una relazione umana sensibilissima, un dialogo che permetta al ricercatore di mettersi nei panni dell'altro e percepire ciò che pensa, ciò che desidera; necessario il brainstorming e una intensa collaborazione tra ricercatore e membri della comunità per arrivare alla sintesi dei bisogni espressi e non. In questo contesto, i brand si umanizzano al fine di attrarre i consumatori scoprendone paure e desideri latenti mediante l'ascolto sociale, la ricerca empatica e la netnografia. Infatti, per gestire le loro ansie e i loro desideri i brand devono assumere caratteristiche sempre più umane divenendo fisicamente

attraenti, intellettualmente stimolanti, emotivamente invitanti e socialmente coinvolgenti; dimostrando affidabilità e spiccato senso morale¹⁵.

I clienti sono ormai divenuti molto eterogenei: alcuni di loro fondano le proprie scelte d'acquisto sulle preferenze personali, influenzabili da ciò che ascoltano nelle pubblicità, attribuiscono un'importanza marginale al passaparola e per ciò sono restii alla condivisione delle proprie esperienze; altri chiedono e offrono raccomandazioni e per tale motivo sono più propensi a diventare fieri sostenitori di un brand e a consigliarlo ad altri. Al fine di accrescere e stimolare un passaparola positivo nei confronti dell'impresa è bene agire strategicamente sui giovani, sulle donne e sui «netizen», infatti i GDN sono i segmenti più influenti dell'era digitale. Dai più giovani è possibile intuire le tendenze riguardanti il cibo, il cinema, la moda, la musica, lo sport e la tecnologia. In diverse famiglie del mondo, la donna gestisce le finanze familiari e spesso è lei a decidere quali marchi acquistare per determinate categorie di prodotti e servizi. I netizen, essendo nativi digitali, comunicano e condividono informazioni online con estrema facilità, risultando una categoria particolarmente influente in quanto capace di raggiungere una moltitudine di persone. Naturalmente non è scontato far sì che i GDN diventino assidui promotori del nostro brand, ma viste le potenzialità di questi segmenti di clientela è quanto mai utile investire la maggior parte delle risorse sulla loro

¹⁵ Cfr. Ph. Kotler, *Marketing management...*, pp. 104-111.

persuasione in quanto, il passaparola da loro proveniente, è sia qualitativamente che quantitativamente superiore rispetto a quello avente origine da altri fonti. I GDN hanno enormi capacità persuasive e sono in grado di influenzare il mercato, ed è per questo che le imprese possono trarre enormi vantaggi dal loro regolare coinvolgimento¹⁶.

1.2. STRUMENTI DEL *DIGITAL MARKETING*

Con l'avvento del web, la comunicazione di massa entra in crisi e da un messaggio standardizzato veicolato a una moltitudine di destinatari (*one-to-many*) si passa a una comunicazione personalizzata (*one-to-one* e *many-to-many*). Le nuove tecnologie digitali hanno fornito alle imprese una moltitudine di mezzi di comunicazione per interfacciarsi con i propri consumatori (*social network, blog, ecc.*). Di conseguenza la diffusione di queste piattaforme web ha permesso ai consumatori di creare contenuti relativi ai brand o alle imprese per le quali nutrono interesse, privando l'azienda del controllo sui contenuti.

I mezzi di comunicazione sono sempre più personalizzati sulla base delle caratteristiche del proprio *audience* di riferimento. Grazie all'ausilio della

¹⁶ Cfr. Ph. Kotler, *Marketing management...*, pp. 41-42.

tecnologia le imprese possono raccogliere e analizzare una grossa mole di dati sui propri clienti consentendo un miglior *targeting*. Da ciò nascono due nuovi modelli di comunicazione *one-to-one* e *many-to-many*. Il primo prevede una comunicazione diretta e personalizzata tra l'azienda e il singolo consumatore tramite *e-mail*, *chatbot*, *app* di messaggistica istantanea; il secondo si svolge invece tramite una comunicazione tra pari con più persone che comunicano tra loro attraverso *blog*, *social media*, *forum*, ecc. Allo stesso tempo ciò non significa che i tradizionali mezzi di comunicazione sono destinati all'estinzione, in quanto ancora oggi rappresentano le maggiori voci di spesa del *budget* di *marketing* dell'azienda.

I media digitali possono essere classificati in tre differenti categorie:

Owned media, ovvero i canali di comunicazione di proprietà dell'azienda, sui quali essa può esercitare un pieno controllo. I contenuti che possono essere veicolati in tali media, sono distribuiti quindi direttamente dall'impresa che può deciderne la forma e la tempistica di pubblicazione (sito web, *corporate blog*, account aziendali sui *social media*, *branded app*, *newsletter* via *e-mail*, e notifiche *push* sul cellulare).

Paid media, ovvero i canali di comunicazione a pagamento, spazi che l'impresa utilizza dietro esborso monetario per veicolare i propri contenuti. In questo caso, il livello di controllo risulta elevato sul contenuto della comunicazione, ma il formato e le tempistiche di pubblicazione potrebbero essere dettate dall'inserzionista (*display advertising*, pubblicità sui motori di ricerca, sui *social media* e sulle *app mobile*). Generalmente tali media vengono utilizzati dalle imprese

per raggiungere e attirare nuovi clienti allo scopo di aumentare la *brand awareness* e attirare il traffico sui media di proprietà.

Earned media, sono i cosiddetti media «guadagnati», che non sono generati dall'impresa ma da soggetti terzi quali clienti o giornalisti. Coincidono con la visibilità e l'esposizione ottenuti dal brand attraverso il passaparola online e contribuiscono a instaurare meccanismi di *advocacy*. Rientrano all'interno di questa categoria le citazioni e le menzioni sui media digitali, quali *blog* professionali e riviste online; i post su *community* o *social network*; valutazioni e recensioni online. Data la sempre maggiore credibilità riconosciuta dai consumatori agli *earned media*, diventa più importante per l'impresa favorire la generazione di tali contenuti¹⁷.

Tra i *toll* maggiormente utilizzati nell'ambito delle attività legate al *digital marketing* possiamo annoverare:

Digital advertising, «ogni azione pubblicitaria veicolata attraverso canali di comunicazione digitale. Sulla base delle tipologie di siti *web* pianificabili, il *digital advertising* si suddivide essenzialmente in *display advertising* (pubblicità espositiva su portali, siti di *news* o editoriali, siti verticali, *social network* e *blog*, siti di *e-shopping*) e *search advertising* (la pubblicità sui motori di ricerca). Questa distinzione non è più così netta come in passato, dal momento che oggi la pubblicità

¹⁷ Cfr. *Il digital marketing come fattore competitivo...*, cit., pp. 87-92.

legata alla ricerca di parole chiave da parte degli utenti può essere visualizzata tanto all'interno delle pagine del motore di ricerca (*keyword advertising*), quanto nelle pagine dei siti web a esso affiliati (*contextual advertising*)»¹⁸.

Nella *Display advertising*, una delle forme di pubblicità online tra le più utilizzate, gli annunci sono veicolati principalmente attraverso video, immagini e contenuti testuali. In quest'ottica Marketo (2018) fornisce una panoramica delle principali tipologie di *display advertising*: display statico (solitamente rappresentato da un'immagine contenente il logo aziendale e una breve *call-to-action* testuale), display video (impiegato per creare in sezioni più coinvolgenti e accattivanti rispetto a le versioni statiche) e il *pop-up* (rappresenta la tipologia più invasiva di pubblicità online e consiste solitamente in una finestra pubblicitaria che appare in sovraimpressione delle pagine di destinazione durante la navigazione in interne)¹⁹.

SEO: «acronimo di *Search Engine Optimization*. Insieme delle attività volte a migliorare il posizionamento (*ranking*) di un sito o di una pagina web per determinate parole chiave (*keyword*) nei risultati forniti da un motore di ricerca (*Search Engine Result Page* o *SERP*). L'ottimizzazione di un sito in termini SEO è un processo finalizzato ad accrescere il volume di traffico organico verso un sito web dai motori di ricerca *scalando* i risultati di ricerca organici su certe *keyword*: i

¹⁸ <<https://www.glossariomarketing.it/significato/digital-advertising/>>.

¹⁹ Cfr. *Il digital marketing come fattore competitivo...*, cit., p. 212.

risultati in cima alle *SERP* hanno, infatti, maggiore visibilità e dunque maggiore probabilità di ricevere click e generare traffico verso il sito»²⁰.

Per generare traffico qualificato sul proprio sito si possono attuare due diverse modalità:

On page SEO: in queste attività rientrano l'ottimizzazione della struttura, il codice HTML e i contenuti testuali. Per struttura del sito si intende l'organizzazione gerarchica delle pagine che lo compongono e la facilità di navigazione dell'utente. I siti web sono poi formati da un codice sorgente HTML il quale fornisce informazioni sul documento ipertestuale al *crawler*, permettendo al motore di ricerca di rispondere prontamente alle richieste dell'utente. Infine, la qualità dei contenuti testuali gioca un ruolo fondamentale nel posizionamento delle pagine del nostro sito in quanto più il contenuto è apprezzato dagli utenti e più si genererà condivisione e passaparola dello stesso²¹.

Off page SEO: riguarda quello che si svolge esternamente al nostro sito web. Stiamo parlando di quelle attività che mettono in evidenza il contenuto delle pagine e dei «link in entrata» la cui qualità e il cui numero incidono profondamente sul posizionamento che avrà il nostro sito web.

SEM: «per esteso *Search Engine Marketing*, è la branca del *digital marketing* che si occupa di sviluppare e mantenere la visibilità dei siti web

²⁰ <<https://www.glossariomarketing.it/significato/seo/>>.

²¹ Cfr. *Il digital marketing come fattore competitivo...*, cit., pp. 149-152.

all'interno dei motori di ricerca. Il termine SEM viene usato nel linguaggio corrente soprattutto per indicare le *campagne pubblicitarie* sponsorizzate sui motori di ricerca e, in particolare, il *keyword advertising* che è utilizzato per generare traffico qualificato verso il sito web dell'inserzionista. Esso, infatti, prevede l'inserimento a pagamento di riferimenti testuali a un'azienda o prodotto, entro un motore di ricerca, visualizzati in corrispondenza della digitazione di specifiche parole o frasi chiave (*keyword*) da parte degli utenti; rientra fra le attività di SEM anche il *contextual advertising*, che prevede l'inserimento di collegamenti a pagamento all'interno di un articolo il cui contenuto è affine alle parole chiave dell'inserzionista»²². In altre parole, per SEM si intendono tutte quelle politiche finalizzate ad acquisire visibilità delle pagine Web all'interno dei motori di ricerca, apparendo con tempi e contenuti appropriati all'utente che ha avviato la ricerca. La finalità è dunque quella di generare traffico qualificato offrendo suggerimenti pertinenti alla navigazione avviata dall'utente. In base ai KPI (*key Performance Indicator*) prefissati è possibile monitorare il loro raggiungimento tramite i PPC (*Pay Per Click*, ovvero il costo da pagare per ogni click ricevuto durante la campagna pubblicitaria), CPM (*Cost per Impression*, ovvero il costo concordato per mille impressioni durante la campagna pubblicitaria online), CPA (*Cost Per Action*, che identifica il costo da pagare per il completamento di un'azione come

²² <<https://www.glossariomarketing.it/significato/sem/>>.

l'accesso al sito), CPL (*Cost Per Lead*, che si concretizza per il completamento di un *form* o la sottoscrizione a una newsletter).

E-mail marketing: strumento di *direct marketing* che utilizza la posta elettronica per trasmettere messaggi, commerciali o meno, in modo diretto e personalizzato, allo scopo di acquisire nuovi clienti e fidelizzare quelli esistenti. L'*email marketing* è tra gli strumenti più utilizzati e per un *digital marketer*, ma per implementarlo al meglio occorre tenere presente alcune peculiarità caratterizzanti questo strumento. «*The money is in the list*», la risorsa più importante nell'*email marketing* è la sua mailing list. Quest'ultima è spesso costituita dai contatti di tutte quelle che persone che hanno interagito con l'impresa tramite uno dei suoi *touchpoint* (punto vendita, sito web, ecc) e che sono interessate a ricevere informazioni sul nostro brand, consapevoli che l'impresa è in grado di soddisfare i propri bisogni. L'impresa deve impegnarsi nell'aggiornamento e nello sviluppo continuo di questa lista, data la sua importanza nella corretta implementazione dell'*e-mail marketing*. Una volta ottenuta una discreta mole di contatti bisogna incrementare la conoscenza su questi ultimi. A tal fine è consigliabile offrire, ai nostri contatti, contenuti personalizzati e di valore, poiché solo ricevendo dei contenuti utili i nostri potenziali clienti saranno disponibili alla comunicazione con l'impresa e forniranno informazioni utili alla loro profilazione. Infine, è di fondamentale importanza inviare il messaggio giusto al momento

giusto. Non tutti i nostri contatti hanno le stesse esigenze e caratteristiche. Per questo è auspicabile l'utilizzo del CRM, al fine di segmentare la propria lista contatti in gruppi omogenei, e automatizzare successivamente tutti quei processi legati a una strategia più ampia di *Lead Nurturing*, ovvero le attività volte all'implementazione del rapporto con quei clienti potenzialmente interessati ai prodotti o servizi dell'impresa mediante la veicolazione di contenuti personalizzati e interessanti per questi *prospect*, al fine di trasformarli in clienti.

L'affiliate marketing: «accordo commerciale tra due siti in cui un sito (affiliato) si impegna a promuovere e distribuire prodotti o servizi offerti dal secondo (merchant), dietro compenso. In genere, il merchant riconosce all'affiliato una commissione sulle vendite generate a seguito all'appartenenza al programma di affiliazione. Sono per lo più i siti di e-commerce a servirsi dei programmi di affiliazione per accrescere le proprie capacità di penetrazione nel mercato»²³.

Referral: «termine di uso comune nel marketing per indicare le segnalazioni o raccomandazioni di persone che, conoscendo l'azienda produttrice, suggeriscono a terzi di rivolgersi alla stessa per la qualità e le prestazioni dei suoi prodotti e servizi. Per estensione, il termine è usato per indicare anche quei soggetti, in genere clienti, disposti a fornire *referral* in cambio di una qualche forma di ricompensa»²⁴.

Social Media Marketing: ovvero tutte quelle strategie, implementate sui

²³ <<https://www.glossariomarketing.it/significato/affiliate-marketing/>>.

²⁴ <<https://www.glossariomarketing.it/significato/referral/>>.

social, tramite cui le imprese mirano a promuovere i propri prodotti e servizi, raggiungere nuovi clienti o intensificare la relazione con i clienti attuali e in ultima istanza costruire una solida *brand awareness* e una *brand image* che riflette i propri valori. Tra le principali piattaforme social vanno ricordate: *Facebook* (il *social network* più diffuso a livello globale che permette ai propri utenti di creare una community attorno alla quale aggregarsi e instaurare relazioni), *Instagram* (*app* di *social networking* per la condivisione di foto, che stimola l'engagement dell'utente mediante contenuti visuali), *Linkedin* (*social network* ideate per aziende e professionisti, che si focalizza sullo sviluppo di relazioni e contatti professionali tra i suoi utenti e le imprese) e *Twitter* (piattaforma di *microblogging* caratterizzata dalla diffusione di news dell'ultimo minuto a un ampio pubblico mediante brevi *tweet* di massimo 280 caratteri). Ognuno di questi social è maggiormente adatto a promuovere certi prodotti e servizi rispetto che altri e attrae uno specifico tipo di utenza. Per questo motivo, prima di investire risorse e tempo nel *social media marketing*, è opportuno assicurarsi di aver scelto il *social network* più in linea con il nostro target. Questi sono solo alcuni dei principali *social network* utilizzati da imprese e utenti ai quali si è solo accennato per rimandare la loro trattazione in via più approfondita nel capitolo seguente.

Influencer Marketing: è una delle tecniche di marketing in ascesa negli ultimi anni, tanto che circa otto *marketers* su dieci utilizza la condivisione di contenuti mediante *influencer* per la propria strategia di comunicazione. La figura

dell'*influencer* nasce come evoluzione del tradizionale *testimonial* ed è quella persona che instaurando una relazione autentica e costante con la propria *community* con la quale condivide stili di vita, interessi e valori, influenza le loro decisioni di acquisto. Come affermato da Seth Godin «*le persone non acquistano prodotti e servizi, ma relazioni, storie e magia*». Tuttavia, il ruolo dell'*influencer* è ormai sempre più spesso non autentico in quanto diviene un mero amplificatore dei messaggi promozionali del brand allo scopo di innalzare le vendite di un determinato prodotto o servizio e ottenere un ritorno in termini economici. In questo contesto il primo *step* che ogni marketer deve compiere è quello che prevede l'individuazione degli *influencer*, che godendo di grande stima e ammirazione da parte del suo numeroso gruppo di *follower*, maggiormente adatti all'immagine e al modo di comunicare del proprio brand. L'*influencer* infatti, attraverso la reputazione costruitasi che lo ergono a esperto all'interno del settore di interesse della sua community, è adatto a creare e veicolare contenuti virali. L'impresa dovrà quindi scegliere gli *influencer*, che incarnano maggiormente i valori del brand, tenendo in considerazione anche il loro tasso di engagement e non esclusivamente il numero di *follower* che spesso, risultando acquistati, sono inattivi e poco rappresentativi dell'audience reale. Questa sembra la direzione più idonea da perseguire, infatti l'utente risulta sempre più scettico rispetto a quei contenuti poco veritieri che continuano a far presa solo su un pubblico facilmente impressionabile.

Content marketing: internet è costituito da contenuti e per questo è

facilmente intuibile come un brand incapace di generare contenuti in modo strategico e costante nel tempo, oggi, risulterebbe invisibile agli occhi degli utenti. Dal momento in cui navighiamo nel web, non facciamo altro che consumare una miriade di contenuti in una moltitudine di formati differenti (video, immagini, testi, audio ecc.) Come affermato da Bill Gates «*Content is King*», e mai quanto oggi i contenuti sono il combustibile al motore che muove l'attuale economia digitale. Il *Content Marketing Institute* (2018) lo definisce come quell'approccio strategico di marketing incentrato sulla creazione e distribuzione di contenuti di valore, pertinenti e coerenti, per attirare e trattenere un pubblico chiaramente definito e, infine, per favorire azioni dei clienti che siano profittevoli per l'impresa. Il contenuto è pertanto quell'elemento del marketing che consente alle organizzazioni di raggiungere e stabilire delle relazioni con i consumatori durante tutte le fasi del loro *customer journey*, differendo per questo dal semplice advertising che è invece focalizzato prevalentemente sulle vendite dei prodotti. Vediamo brevemente le fasi che caratterizzano una strategia di *Content Marketing* così come vengono distinte da Kotler nel suo *Marketing 4.0*:

Definizione degli obiettivi: «prima di avviare una campagna di content marketing è necessario enunciare chiaramente gli obiettivi: altrimenti si rischia di smarrirsi nella creazione e distribuzione dei contenuti. Gli obiettivi devono essere in linea con i traguardi complessivi dell'azienda e devono tradursi in una serie di unità di misura in base alle quali saranno valutati i risultati.

Mappatura dell’audience: una volta definiti e chiariti gli obiettivi, è il momento di stabilire a quale pubblico rivolgersi. Non basta definirlo in termini vaghi come «i nostri clienti», «i giovani in generale» o «i decisori d’acquisto». Individuare una fascia di pubblico specifica aiuterà a creare contenuti più mirati.

Ideazione e pianificazione dei contenuti: il passo successivo consiste nel farsi venire idee sui contenuti da creare e nel pianificarne la produzione. Una miscela di temi interessanti, formati adeguati e narrazioni coese assicura l’efficacia di una campagna di content marketing.

Creazione dei contenuti: gli operatori di content marketing vincenti sanno che la creazione dei contenuti non è un lavoro part-time, o che si possa svolgere distrattamente: richiede un impegno gravoso in termini di tempo e budget. Se i contenuti non sono di alta qualità, originali e ricchi, la campagna di content marketing diventa uno spreco di tempo e a volte si ritorce contro l’azienda.

Distribuzione dei contenuti: anche i contenuti di migliore qualità sono inutili se non raggiungono il loro target di pubblico. Gli operatori di marketing devono assicurarsi che i clienti possano scoprire i loro contenuti, e per farlo devono diffonderli nel modo giusto. Possiamo classificare i canali media in tre categorie principali: canali di proprietà, a pagamento e guadagnati (*earned media*).

Amplificazione dei contenuti: il segreto per un’efficace distribuzione sugli *earned media* è un’adeguata strategia di amplificazione dei contenuti. Non tutte le audience si formano in modo uguale: quando i contenuti raggiungono gli *influencer*

più noti nella fascia di pubblico a cui si mira, è più probabile che diventino virali.

Valutazione del content marketing: la valutazione del successo del *content marketing* è un passo importante nella post-distribuzione. Coinvolge unità di misura relative alle prestazioni strategiche e tattiche. Dal punto di vista strategico, occorre stabilire se la strategia di *content marketing* abbia raggiunto gli obiettivi legati alle vendite e al brand che sono stati elencati.

Ottimizzazione del content marketing: il vantaggio principale del content marketing rispetto al marketing tradizionale è la facilità di quantificare i risultati: possiamo tenere traccia delle prestazioni in base all'argomento dei contenuti, al formato e al canale di distribuzione. Il calcolo delle prestazioni è molto utile per analizzare e identificare opportunità di miglioramento a un livello molto dettagliato.

Web analytics: questo strumento del *marketing digitale* è costituito dall'insieme di tutte quelle metodologie e tecnologie utilizzate dall'azienda allo scopo di conoscere le preferenze e le abitudini online dei propri utenti. Tramite il *web analytics* l'azienda ottiene una grande mole di dati che possono essere sintetizzati in alcune metriche che forniscono elementi idonei alla comprensione del proprio utente. In particolar modo vengono analizzati i comportamenti dell'utente riguardanti il sito web, ritenuto lo strumento principale per la raccolta dati in Internet. Tra le principali metriche ottenibili mediante il tracciamento del comportamento che gli utenti mantengono quando interagiscono con questo *touchpoint* abbiamo: «numero di sessioni», ovvero l'insieme di interazioni che

l'utente ha con il sito web in un determinato arco di tempo; «utenti attivi», tale metrica sta a indicare il numero di utenti con almeno una sessione sul sito nell'intervallo di tempo considerato; «utenti nuovi e di ritorno», i primi rappresentano i visitatori che in un certo periodo di tempo visitano il sito per la prima volta, i secondi sono invece utenti che hanno già visitato il sito almeno una volta nel periodo considerato; «visualizzazioni di pagina», mostra la frequenza con la quale ciascuna pagina del sito è stata visualizzata; «durata media di sessione», ovvero il tempo medio che gli utenti trascorrono sul sito; «profondità della visita», dato dal rapporto tra il numero delle pagine viste e il numero di sessioni in un arco di tempo definito; «frequenza di rimbalzo», percentuale di sessioni in cui viene visualizzata una sola pagina; «tasso di conversione», è il rapporto tra il numero di conversioni e il numero di accessi al sito o a una pagina²⁵.

1.3. DIGITAL STRATEGY

La *digital strategy* riguarda tutto quel complesso di tattiche, azioni tecniche, strumenti adoperati per fare marketing digitale orientando ogni scelta al raggiungimento degli obiettivi di business dell'azienda²⁶. Dalla definizione appena

²⁵ Cfr. *Il digital marketing come fattore competitivo...*, cit., pp. 263-267.

²⁶ <<https://www.ninjacademy.it/digital-strategy-cose-a-cosa-serve-a-chi-serve/>>.

citata si può intuire l'importanza di una *digital strategy* finalizzata a raggiungere gli obiettivi aziendali mediante un'integrazione con tutte le altre aree funzionali. Il marketing digitale non deve essere alternativo al marketing tradizionale bensì complementare visto che entrambi utilizzano *touchpoint* e strumenti differenti per comunicare con i clienti. Nonostante ciò, moltissime aziende utilizzano strumenti *digital* senza aver prima pianificato una vera e propria strategia di marketing digitale. Tale inefficienza nel correlare l'utilizzo dei canali web ad un perseguimento di obiettivi prefissati è in parte attribuibile al fatto che tali strumenti permettono di comunicare ai propri utenti ad un prezzo nettamente più basso rispetto a quello dei media tradizionali. Questo fenomeno è maggiormente osservabile nelle imprese dove non esiste un'area funzionale dedicata al marketing e dove spesso l'approccio al digitale risulta inefficace nel raggiungimento degli obiettivi di business prefissati dal vertice aziendale.

La *digital strategy* dovrebbe perseguire i più ampi obiettivi aziendali mediante l'utilizzo di quegli strumenti più idonei al loro raggiungimento e sfruttando quelle risorse strettamente necessarie per svolgere queste attività strategiche. Inoltre, una strategia condivisa tra i vari livelli aziendale permette un migliore allineamento nello svolgimento dei relativi compiti e nell'attribuzione delle diverse responsabilità tra i soggetti destinati alla sua implementazione. In ultima istanza, la definizione del disegno strategico e dei relativi obiettivi che si vogliono raggiungere attraverso la sua implementazione, pone le basi per la

misurazione dei risultati ottenuti rispetto a quelli desiderati in fase di progettazione attraverso dei *Key Performance Indicator* ²⁷. Le strategie digitali di successo sono quelle fondate su un'ampia conoscenza dei propri consumatori mentre una *digital strategy* focalizzata esclusivamente sull'utilizzo dei singoli strumenti è destinata al fallimento in quanto scissa da una visione globale finalizzata al perseguimento degli obiettivi di business e lontana dalle esigenze e dai bisogni del proprio interlocutore²⁸. Avere una conoscenza superficiale circa le aspettative dei propri clienti, può portare a un sotto-sfruttamento delle potenzialità del proprio mercato online.

Non avendo una previsione reale sulle potenzialità che questo mercato offre può indirizzare l'impresa ad impiegare risorse umane, finanziarie e tecnologiche inadatte a difendersi dai propri competitors che possono rosicchiare così parte della nostra quota mercato. Detto ciò, grazie al *web marketing*, l'azienda è in grado di raggiungere target e mercati prima inesplorati in quanto fornisce la possibilità di oltrepassare i confini nazionali in un'ottica di business globale. Non va dimenticato che un approccio integrato al marketing, in cui alle attività *digital* si affiancano le strategie comunicative e di vendita del marketing tradizionale, ottimizza i risultati ottenibili dalle attività comunicative aumentando la conoscenza del *brand* e del

²⁷ <<https://www.ninjamarketing.it/2017/06/09/strategia-di-digital-marketing/>>.

²⁸ *Ibidem*.

relativo *business*²⁹. Per ottimizzare i risultati vanno tuttavia individuati i cambiamenti dello scenario attuale riguardanti mercato e clienti. In quest'ottica, un contributo importante ci viene fornito nell'opera di Kotler: «Il marketing deve fare i conti con un nuovo panorama di business, più orizzontale, inclusivo e sociale. Il mercato sta diventando più inclusivo: i social media abbattano le barriere geografiche e demografiche, permettendo alle persone di connettersi e comunicare e alle aziende di innovare attraverso la collaborazione. I clienti assumono un orientamento più orizzontale: accolgono con sempre maggiore diffidenza le comunicazioni dei brand e fanno affidamento piuttosto sul *fattore F* (amici, famiglia, fan e follower). Infine, il processo d'acquisto sta diventando più sociale: i clienti prestano più attenzione alla loro cerchia sociale al momento di prendere decisioni attraverso recensioni e consigli online e offline»³⁰.

In questo nuovo panorama è quanto mai fondamentale l'interazione *online* e *offline* al fine di completarsi a vicenda per offrire un eccellente *customer experience*. La connettività conferisce al cliente la capacità di disporre di una gran mole di informazioni, ma allo stesso tempo gli utenti sono divenuti molto dipendenti dalle opinioni altrui, che acquisiscono frequentemente più importanza delle loro preferenze personali. Per tale motivo diviene sempre più importante una

²⁹<<https://www.ninjamarketing.it/2019/09/26/digital-marketing-strategy-3-ragioni-per-cui-ogni-azienda-dovrebbe-averla/>>.

³⁰ Ph. Kotler, *Marketing management* (1967), cit., p. 29.

conoscenza approfondita del consumatore e di tutto ciò che lo circonda e influenza i suoi processi decisionali e la sua giornata tipo. Il primo step che solitamente compie il marketing è la segmentazione, ovvero la procedura di suddivisione del mercato in cluster omogenei sulla base di variabili demografiche, geografiche, comportamentali e psicografiche. Successivamente alla segmentazione, l'azienda sceglie il segmento specifico sul quale focalizzare la propria attività (*targeting*) in base alla sua attrattività, raggiungibilità e coerenza con la *mission* e la *vision* del brand. Con l'avvento del digital le *community* diventano i nuovi segmenti che, contrariamente a questi ultimi, si formano su spontanea decisione degli utenti. Successivamente all'individuazione del proprio segmento target l'impresa dovrà definire il proprio *marketing-mix*. Un contributo interessante sull'evoluzione di questo strumento nella nuova economia digitale è fornito sempre da Kotler. Tutti gli studiosi di marketing sono ormai a conoscenza del classico *marketing-mix* costituito dalle 4P (*product, price, promotion e place*), dove la progettazione del prodotto scaturisce da una minuziosa analisi di mercato che hanno il compito di individuare le esigenze e le preferenze dei propri clienti mentre il prezzo viene fissato in base ai prezzi applicati dalla concorrenza, secondo il criterio del costo e in base al valore che il prodotto/servizio ha per il nostro cliente rispetto al sacrificio che quest'ultimo è disposti a compiere per averlo.

La maggior connettività, secondo Kotler, ha evoluto il tradizionale *marketing-mix* (delle quattro P) che andrebbe ridefinito all'insegna delle quattro C:

co-creazione, valuta (*currency*), attivazione attraverso la comunità e conversazione. Nell'epoca dominata dall'economia digitale, la co-creazione è la nuova strategia di progettazione dei prodotti. Essa si fonda sul coinvolgimento dei clienti fin dalle prime fasi dell'ideazione del prodotto al fine di aumentare le possibilità di successo dei nuovi prodotti, infatti la co-creazione permette ai clienti di personalizzare i prodotti/servizi che successivamente acquisteranno e all'impresa di creare una proposta di valore più efficace.

Anche le strategie di *pricing* stanno mutando, passando dal prezzo fisso al prezzo dinamico: i prezzi diventano flessibili in base alla domanda proveniente dal mercato e all'utilizzo della capacità produttiva. In concomitanza alle politiche di prezzo sta cambiando anche l'idea di *canale*, dove la condivisione diventa l'idea al centro della distribuzione in un'ottica *peer-to-peer* dove alcune imprese come Airbnb e Ubero offrono ai propri clienti un rapido accesso ai prodotti e servizi che non sono di loro proprietà, ma che appartengono ad altri clienti. Di recente anche la promozione è cambiata: in passato è sempre stata a senso unico con le aziende che inviavano messaggi a un pubblico composto da clienti; oggi, la diffusione dei social media permette ai clienti di rispondere a quei messaggi e di commentarli a loro piacimento.

La diffusione dei siti di recensioni, come TripAdvisor, offre una piattaforma sulla quale i clienti possono instaurare conversazioni e valutare i brand con cui hanno interagito. Con un marketing mix connesso (le quattro C) le aziende avranno

più probabilità di sopravvivere nell'economia digitale. Tuttavia, devono cambiare anche alcune modalità di vendita. Tradizionalmente i clienti erano bersagli passivi delle tecniche di vendita; in un mondo connesso l'idea è che siano entrambi i soggetti a creare attivamente il valore commerciale infatti promuovendo la partecipazione dei clienti, le aziende li coinvolgono in una commercializzazione sempre più trasparente³¹: «Nonostante l'evoluzione di questo strumento incentivata dalla sempre maggiore connettività non va dimenticato che il marketing digitale non è sostitutivo di quello tradizionale, bensì dovranno essere usati entrambi in maniera complementare lungo l'intero viaggio del cliente. Nella prima fase dell'interazione tra aziende e clienti, il marketing tradizionale svolge un ruolo di primo piano nel diffondere la conoscenza del brand e suscitare l'interesse. Man mano che l'interazione prosegue e i clienti richiedono relazioni più strette con le aziende, il digital marketing acquista più importanza. Il ruolo principale del marketing digitale è quello di stimolare l'azione e il passaparola: essendo più responsabile e trasparente del marketing tradizionale, punta a produrre risultati, mentre il marketing tradizionale si prefigge soprattutto di instaurare un'interazione con i clienti»³².

Nel dettaglio una *Digital Strategy* dovrebbe partire, come ogni strategia di marketing, da un'attenta analisi dell'ambiente che circonda l'impresa. Nello

³¹ *Ibidem*, pp. 55-57.

³² *Ibidem*, p. 58.

specifico va indagato il mercato al fine di scegliere il segmento entro cui competere e il proprio *target* da soddisfare mediante la propria *value proposition*. Una puntuale analisi del mercato in cui opera l'impresa ha lo scopo di determinare tutti quei concorrenti, diretti e potenziali, che con i loro prodotti e/o servizi intendono soddisfare i suoi stessi bisogni. Ad oggi, la concorrenza è sempre più intensa e conoscere al meglio ognuno dei propri *competitors* comporterebbe un enorme dispendio di risorse economiche e di tempo. Per questo è opportuno focalizzarsi su quei concorrenti ritenuti tra i più temibili, comprendendo i loro obiettivi strategici, i punti di forza e di debolezza e cercare di comprendere come evolveranno le loro strategie (*Swot Analysis*). Ad esempio, un competitor avente come obiettivo quello di accrescere la propria quota mercato metterà in atto una strategia più aggressiva nei confronti dei propri concorrenti rispetto ad un'impresa che ha obiettivi meramente reddituali (caso Pepsi, Coca Cola). Per queste analisi l'azienda necessita di una gran mole di dati che può attingere da fonti primarie (dipendenti, fornitori, fiere ecc.) o da fonti secondarie (consulenti, fonti governative ecc.). L'individuazione del proprio *target* passa invece attraverso una profonda conoscenza del proprio consumatore, nel dettaglio: le motivazione che lo spingono ad acquistare ovvero le esigenze e i benefici che cerca di soddisfare mediante l'acquisto; il suo processo d'acquisto che consta nella valutazione e nella scelta finale tra le diverse marche reputate in grado di soddisfare i bisogni espressi nella motivazione d'acquisto; e infine in tempi e luoghi d'acquisto prediletti dal nostro

clienti in base alle sue abitudini e alle sue preferenze verso determinati canali distributivi. Come affermato da Seth Godin: «per fare breccia nei confronti della maggioranza occorre puntare a raggiungere non un vasto mercato, bensì una nicchia»³³.

Nel tempo la definizione del proprio consumatore è andata allora via via arricchendosi, incorporando sempre più variabili che lo descrivessero nel minimo dettaglio; nascono così le *buyer personas*. La *buyer persona* può definirsi come il ritratto di un utente identificativo del segmento individuato all'interno del nostro pubblico di riferimento. Definire le *buyer personas* è quanto mai utile, infatti rende più agevole la personalizzazione dei contenuti facenti parte della nostra strategia poiché è molto più facile sintetizzare idee e customizzare i propri messaggi facendo riferimento ad un idealtipo di persona con caratteristiche specifiche. Prendendo in esame il contesto dei social media, è stato ampiamente dimostrato che l'utilizzo di criteri classici di segmentazione del mercato come ad esempio età, sesso e provenienza geografica, non sono più sufficienti o, in certi casi, possono risultare dannosi per un brand. Ciò che invece risulta essere efficace nell'ambito del *targeting* è il focus su una vera e propria profilazione dettagliata dei soggetti, che deve avvenire sulla base di variabili trasversali come ad esempio gusti, interessi, comportamenti di acquisto o livello di utilizzo della tecnologia. In

³³ *La mucca viola*, S. Godin, trad.it. di S. Bertoncini, Sperling & Kupfer, Milano, 2015, *passim*.

quest’ottica, l’approccio da adottare per la creazione delle *personas* deve essere di tipo analitico, il che comporta meno creatività e un maggior studio delle informazioni che provengono dal mercato; ciò dovrà essere integrato con l’analisi dei dati storici dell’azienda e con i vari *report* di social e *web analytics*³⁴.

COMPORTAMENTI

- Esperto e appassionato di Hi-tech
- Amante dei dispositivi Apple
- Utilizza per la sua impresa soluzioni IT, caratterizzando il suo business per una notevole propensione all'innovazione

SFIDE

- Trovare le risorse necessarie a supportare la fase di sviluppo embrionale della sua impresa
- La creazione di un portafoglio di clienti in grado da assicurare una remunerazione stabile
- Ottenere gratificazioni professionali attraverso la realizzazione di progetti commissionati da clienti rinomati

MOTIVAZIONI

- Far crescere la sua startup estendendo i suoi ambiti di applicazione in più settori
- Mantenere un vantaggio competitivo mediante l'automazione dei processi d'analisi relativi ai suoi concorrenti
- Accrescere il suo team al fine di generare lo sviluppo di core competence e stimolarne l'apprendimento collettivo

PAURE/BARRIERE

- Mancanza di credibilità soprattutto nelle fasi iniziali
- Costi iniziali e di manutenzione
- Numero ridotto di clienti che non garantisca una remunerazione sufficiente
- Limitata possibilità di investimenti in comunicazione nelle fasi iniziali
- Non riuscire a realizzarsi professionalmente mediante la sua società cercando di mettere a frutto le sue conoscenze e i suoi percorsi di studio.

BACKGROUND

- Fabio è un appassionato di tecnologia
- Costantemente alla ricerca di innovazioni per la sua startup che si occupa di big data e machine learning
- Nutre un'estrema attenzione nei confronti delle tecnologie emergenti, in particolare di quelle reputate idonee a garantire un futuro sostenibile.

BISOGNI

- Un ROI che supporti lo sviluppo della sua impresa permettendogli di supportare le sue iniziative di business
- Automatizzare al massimo i processi della sua impresa al fine di ridurre i costi
- Un team con conoscenze specifiche nei relativi ambiti e con una propensione al team work e alla collaborazione
- L'instaurazione di un rapporto lavorativo con un grande cliente in grado da incrementare la credibilità della sua startup

IMMAGINE 3A: *Buyer Persona* in contesto B2B e B2C – FONTE: elaborazione personale.

Nel dettaglio le informazioni necessarie per l’impresa nella realizzazione della *buyer persona* sono: «informazioni sociodemografiche: età, sesso, locazione geografica, titolo di studio, professione, reddito, capacità di spesa; stile di vita: hobby, interessi, passioni, credenze, ecc. Spesso risulta utile ricostruire insieme al

³⁴ <<https://www.ninjamarketing.it/2017/10/12/personas-chi-sono-social-media-marketing-spiegazione/>>.

cliente una propria *giornata tipo*; comportamenti: in questo caso va fatta una distinzione tra persona B2C e B2B. Nel primo caso si fa riferimento principalmente ai comportamenti di acquisto e di consumo (ad esempio, dove ricercano le informazioni, cosa e dove acquistano, le piattaforme che utilizzano, i metodi di pagamento preferiti, i social media presidiati).



IMMAGINE 4B: *Buyer Persona* in contesto B2B e B2C – FONTE: elaborazione personale.

Sebbene alcune di queste caratteristiche siano utili anche nella persona B2B, tuttavia di essa vanno delineati più che altro i comportamenti relativi alla propria sfera professionale, come la propensione o meno all'innovazione, all'uso della tecnologia, alla leadership, ecc; obiettivi perseguiti: in questo passaggio andrebbero resi espliciti gli obiettivi personali e professionali della buyer persona (B2B),

nonché le aspettative legate all'utilizzo di un prodotto o all'erogazione di un servizio (B2C); sfide e problemi: nel caso del B2B, si cercano di capire quali siano le principali sfide e difficoltà che i clienti incontrano nella loro professione. Nel caso dei clienti B2C, ci si interroga invece su quali siano le problematiche che essi incontrano quando acquistano *online* e *offline*, o quando utilizzano un determinato prodotto/servizio. Tali informazioni, oltre che da interviste dirette o *focus group*, possono soprattutto emergere dall'interazione con il servizio d'assistenza clienti online (*chat room*, *bot*) o *offline* (assistenza telefonica o in negozio)»³⁵. Di seguito verranno presentati delle rappresentazioni di *buyer personas*: la prima raffigurante un cliente industriale B2B e la seconda relativa ad un tipico consumatore B2C.

Dopo aver analizzato il mercato individuando i maggiori competitors e le proprie *buyer personas*, tenendo conto degli obiettivi aziendali prefissati, vanno identificati i canali di comunicazione più idonei a raggiungere il proprio *target*. I canali vanno scelti in base al business di riferimento e alle preferenze dei propri consumatori evitando di limitarsi ad utilizzare indistintamente tutti gli strumenti online e offline a disposizione dell'impresa. Ogni canale è infatti consono ed efficace per raggiungere un determinato obiettivo solo se il messaggio viene veicolato rispettando le peculiarità dello strumento utilizzato. Effettuate queste analisi dalle quali derivano le scelte sue principali canali da utilizzare nella propria

³⁵ *Il digital marketing come fattore competitivo...* cit., p. 77.

digital strategy, punto di partenza per la progettazione di quest'ultima sono le quattro fasi dell'*inbound marketing*. Le seguenti fasi ricostruiscono il viaggio che il consumatore compie partendo dalla non conoscenza di un brand fino a diventare un cliente fidelizzato o addirittura un ambasciatore, con lo scopo di promuovere i prodotti e i servizi dell'impresa in modo del tutto volontario.

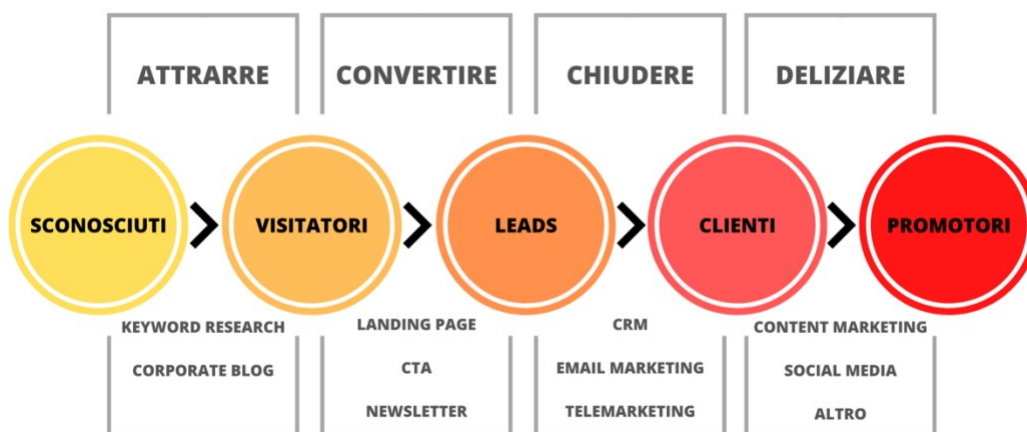


IMMAGINE 5: le quattro fasi dell'*inbound marketing* – FONTE: elaborazione personale.

La prima fase consiste nell'accrescere la *brand awareness* e attrarre nuove clienti attraverso attività non più focalizzate sulla mera acquisizione di clienti mediante meccanismi di *interreption marketing*, bensì incentrate sull'attrarre quei clienti che risultano realmente e spontaneamente interessati ai contenuti proposti dall'impresa. In questa fase del *funnel*, il potenziale cliente non ci conosce e l'impresa deve lavorare attraverso i suoi principali canali affinché venga instaurata questa conoscenza. Per far sì che questo sconosciuto diventi visitatore è di

fondamentale importanza l'implementazione di un'adeguata strategia SEO che inizi dall'individuazione e dalla successiva selezione delle parole chiave più appropriate ad intercettare le ricerche che l'utente compie sul web per ottenere le risposte di cui ha bisogno. Un buon posizionamento del sito web aziendale non può prescindere da una buona *keyword research* che permette al sito di apparire nella prima pagina dei motori di ricerca. Solo in questo modo viene massimizzata la sua capacità di attirare traffico al suo interno aumentando considerevolmente le possibilità di generare numerose conversioni. Ulteriori strumenti capaci di intercettare l'attenzione del nostro target di riferimento sono il *corporate blog*, che può essere utilizzato per mettere a disposizione dell'utente contenuti che rispecchino i suoi interessi e i *social media*, imprescindibili per generare traffico verso il sito aziendale grazie alla loro facilità e velocità nell'attrarre contatti mediante contenuti basati appositamente sulle preferenze e sui gusti dei suoi potenziali clienti. A questo punto è necessario trasformare il nostro prospect in lead e lo strumento maggiormente utilizzato per questa prima conversione è la *landing page*.

Quest'ultima è una pagina di un sito web deputata ad attirare i visitatori tramite un messaggio chiaro e preciso che ha il compito di incentivarli a compiere una determinata azione (*call to action*) all'interno del sito, ovvero a divenire *lead*. L'azione da compiere può espletarsi, ad esempio, nella visualizzazione dei prodotti aziendali dopo aver scaricato online il catalogo che li descrive accuratamente e ne elenca i principali benefici; nella richiesta di informazioni o nella prenotazione di

un servizio erogato dall'impresa per il quale magari viene proposta una prova gratuita; mediante la compilazione di determinati *form* di contatto come l'iscrizione ad una newsletter, in cui l'utente fornisce le sue generalità, il suo recapito ed il suo indirizzo email al fine di rimanere sempre aggiornato circa le iniziative ed eventuali promozioni legate al *brand*, ecc.

Inoltre, per gli utenti che pur sottoposti al messaggio non hanno svolto la *call to action* possono essere utilizzate strategie di *retargeting* che avranno l'obiettivo di intercettarli nuovamente sul web. Non tutti questi *leads* verranno poi tradotti in clienti; infatti sarà dovere dell'azienda quello di mantenere una relazione continuativa con questi contatti continuando a veicolare loro messaggi al fine di realizzare più avanti questa conversione che non si è concretizzata nell'immediato attraverso strumenti quali l'e-mail marketing, il telemarketing e il CRM (Customer Relationship Management). I primi due si riferiscono a tutte quelle attività di marketing svolte mediante email e telefono allo scopo di intercettare in modo indiretto (email) e diretto (telefono) i potenziali clienti e ottenere feedback e informazioni con una certa immediatezza. Il CRM è una strategia di marketing relazione finalizzato a costruire relazioni a lungo termine con i propri clienti che si avvale di tutte quelle tecnologie innovative che garantiscono la comprensione e l'anticipazione dei loro bisogni e permettono di individuare quei consumatori potenzialmente interessati ai prodotti e servizi aziendali. Questo permette inoltre di erogare un'offerta sempre più personalizzata aumentando considerevolmente la

customer satisfaction e di conseguenza la fedeltà verso il *brand*, che accrescerà il valore del cliente per l'impresa grazie agli acquisti ripetuti che effettuerà nel tempo.

Conclusa la vendita, non deve arrestarsi il flusso informativo verso il cliente che deve rimanere sempre aggiornato circa le novità, le iniziative e le offerte dell'impresa al fine di attuare strategie di *cross-selling* e *up-seeling*. Il primo consiste nel proporre al cliente, che ha già acquistato presso l'azienda, un particolare prodotto o servizio spesso complementare a quello acquistato. Il secondo suggerisce al consumatore un prodotto/servizio di maggior valore rispetto a quello già acquistato. Infine, vanno utilizzati tutti gli strumenti offerti dal web (illustrati nel precedente paragrafo 1.2), in un'ottica di digital strategy integrata e con un piano editoriale ben congeniato, affinché la relazione impresa-cliente risulti fruttuosa e duratura nel tempo. Solo così facendo può concludersi l'ultima conversione da cliente a *brand advocate*. I *brand advocate* sono quei consumatori estremamente soddisfatti che, riconoscendosi nei valori del brand, sono propensi ad acquistare ripetutamente i prodotti dell'impresa e a promuoverla consigliandola ai conoscenti mediante passaparola (molto più credibile per gli utenti rispetto alle comunicazioni erogate sui canali proprietari dell'impresa che spesso sono ritenute meno autentiche e veritiere.) Essi, sfruttando il loro network di conoscenze, condividono con i loro utenti le proprie esperienze d'acquisto e consumo mediante una miriade di strumenti: recensioni, *rating*, *feedback*, commenti e *post* sui *social network*. Va infine precisato che il brand advocate opera spontaneamente al

contrario del brand ambassador che, su esplicita richiesta dell'impresa, svolge attività promozionali per il *brand* (*testimonial, influencer*)³⁶.

Per questo motivo è responsabilità dell'impresa analizzare le piattaforme presidiate dai propri consumatori (social network, blog, forum ecc.) al fine da monitorare il sentiment attorno proprio brand in quanto la comunicazione non è controllata dall'impresa come nel caso del *brand ambassador*. Queste fasi dell'*inbound marketing* mostrano come sia evoluto il rapporto impresa-cliente e come si sia passati da una visione *market oriented*, finalizzata alla mera conclusione della vendita, ad una strategia *customer oriented* dove l'impresa deve essere capaci di farsi trovare dal consumatore nel momento in cui quest'ultimo prima, durante e dopo la vendita. Solo coltivando la relazione nel tempo con il proprio cliente un contatto iniziale può divenire un cliente fidelizzato ed eventualmente promotore del *brand*. Infine, è necessario precisare che avere un bacino di utenti fidelizzato può infatti diventare una risorsa importante per l'impresa poiché, oltre a conoscere al meglio questi consumatori e garantire loro un'offerta personalizzata che ne soddisfi i bisogni, è molto meno dispendioso fidelizzare i clienti piuttosto che investire risorse per acquisirne di nuovi.

³⁶ <<https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-advocacy/>>.

CAPITOLO 2

IL RUOLO DEL DIGITAL NEL FASHION MARKET

2.1. SOCIAL MEDIA E FASHION BRAND

Nonostante la percezione collettiva riconosca i *social media* come semplici piattaforme in cui stabilire nuovi contatti o consolidare vecchie amicizie, sono anche degli straordinari strumenti utilizzati all'interno delle strategie di marketing e advertising. Sono strumenti imprescindibili che offrono diverse opportunità nella cornice della competizione e delle analisi di mercato. Garantiscono una preziosa fluidità per far fronte alla volatilità dei gusti e delle mode. Kaplan e Haenlein hanno consegnato alla storiografia una definizione limpida ed elementare: i *social media* sono quel gruppo di applicazioni *internet*, basate su «presupposti ideologici, e tecnologici del *Web 2.0*», che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti. Di qui, almeno apparentemente, non è immediato l'inequivocabile riscontro dato dalla storia degli ultimi anni: i *social* hanno ormai

permeato ogni settore di mercato, rappresentano un punto di non ritorno³⁷. Forse dietro la categoria la qualifica di «ideologici»³⁸ attribuita ai presupposti che hanno veicolato nella rete quella costellazione di *app* attraverso le quali una corte sconfinata di utenti diversifica le proprie modalità di acquisto, riversando su queste piattaforme non solo le proprie idee, ma anche tutti quei desideri che si traducono in prodotti di consumo. In questo senso, il mondo del *fashion* non fa eccezione, al contrario, mette in evidenza dinamiche mutate, innovative e attuali.

Nel mondo della moda sarebbe ormai impensabile poter prescindere dall'impiego di quell'arsenale che i *social network* rinnovano costantemente, in linea con l'evoluzione del mercato e degli avanzamenti tecnologici. Costituiscono un catalizzatore per l'*e-commerce* aziendale, generano un traffico qualificato verso questo campo e verso il *corporate site*, con una presenza online supportata una comunicazione aderente alle specifiche del proprio *target*, quanto possibile customizzata.

Tra i *social network* più utilizzati nelle *social media strategy* implementate dai *fashion brand* giocano un ruolo di prim'ordine *Instagram* e *Pinterest* che più di altri hanno incentrato la propria comunicazione su un carattere *visual*, fondato su immagini di qualità, particolarmente adatto per presentare i propri prodotti e

³⁷ Cfr. A. Kaplan, M. Haenleim, «Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media», in *Journal Business Horizons*, 2010, *passim*.

³⁸ *Ibidem*.

accrescere la *brand awareness*. I numeri del primo dicono molto più di tante parole: con oltre un miliardo di utenti attivi ogni mese in tutto il mondo di cui il 90% degli utenti segue tramite il suo *account* una o più aziende; Instagram è il *social network* che più di qualsiasi altro stimola un'interazione da parte del suo pubblico, garantendo una visibilità mondiale, almeno sul piano ideale, rispondendo in modo esemplare alla «comunicazione visiva» implementata dalle imprese del nuovo millennio. Attraverso una dialettica nota a tutti, *Instagram* è una piattaforma *leader* che si basa sulle immagini, destinata a convogliare senza soluzione di continuità quel flusso di foto, video e didascalie – quanto possibile seducenti – in grado di stimolare l'*engagement* del proprio *audience*, rappresentando la campagna comunicativa delle imprese. Le rispettive utenze di riferimento si connettono così a *Instagram*, per trarre ispirazione e consigli sugli acquisti, con particolare attenzione ai prodotti e ai servizi di quei brand fidelizzati, dai quali si sentono rappresentati e con i quali condividono alcuni valori; inoltre, non manca occasione per scoprire nuovi contenuti di interesse, magari di diverse aziende con le quali instaurare nuovi ponti, in un quadro di concorrenza ideale. Circa il 60% delle persone ammettono di scoprire nuovi prodotti proprio su *Instagram* e oltre duecento milioni di *instagrammer* visitano un profilo aziendale almeno una volta al giorno. Infine, più di cinquecento milioni di *account* usano *Instagram Stories* ogni giorno, e un terzo delle storie più visualizzate sono provenienti dalle aziende. In questa maniera, le aziende di tutto il mondo e di qualsiasi dimensione non possono

prescindere da *Instagram* come *social network* anche per cercare di consolidare relazioni profonde già instaurate, ma da consolidare, facendo leva sui rispettivi interessi e passioni; *in primis*, resta sempre attivo l'obiettivo di acquisire nuovi clienti e, in questo senso, *Instagram* mette a disposizione diversi strumenti creativi e immersivi che fanno di questa piattaforma una vera arma per stimolare l'interazione. Ad oggi, l'elevata capacità di generare *engagement* da parte degli utenti la rende lo strumento più efficace per l'attuazione di una strategia di *social media marketing*. Altra peculiarità distintiva di *Instagram* è la sopraccitata natura visiva della piattaforma, da cui è scaturita un'ampia diffusione tra i *brand* del settore moda, con più del 98% che attualmente possiede un profilo *business*. È fondamentale la condivisione di contenuti visivi di valore (foto, video e *Instagram Stories*) volti a incentivare l'*engagement* dell'utente. Occorre sviluppare un'elevata varietà di contenuti che non si limitino alla mera promozione di prodotti e servizi offerti dall'impresa. Fulcro della classificazione dei *post* e della diffusione dei relativi contenuti verso il proprio pubblico di riferimento è l'*hashtag*, che ha il compito di indicizzare i contenuti ai quali è associato all'interno della piattaforma *social*, in modo da renderli facilmente individuabili da parte degli utenti. Seguendo o cliccando su un determinato *hashtag*, l'utente viene indirizzato su una pagina in cui potrà trovare tutti i contenuti per i quali è stato utilizzato quel determinato indicatore, in un'ottica di *folksonomy*, dove è l'utente stesso a classificare i propri contenuti rendendone agevole la ricerca all'interno della rete.

Tornando alle imprese, è cruciale individuare i migliori *hashtag* da utilizzare per raggiungere una specifica *audience*. Se in passato si credeva che dall'utilizzo di *hashtag* popolari sarebbe derivata una maggiore visibilità, oggi, sembra essere maggiormente proficuo l'utilizzo di *hashtag* più specifici che, oltre ad avere un minor livello di competizione in termini di visibilità, sono in grado di intercettare un pubblico potenzialmente interessato a quella tipologia di contenuto; per questo, anche in grado di assicurare un *engagement* superiore.

Un altro ruolo preponderante nella progettazione della *social media strategy* di un'azienda è svolto dagli *Influencer*: «I *social media influencer* rappresentano una nuova categoria di comunicatori professionali sul Web, la cui popolarità (e quindi autorevolezza) è espressa dal numero di *follower* dei loro profili *social*»³⁹. I contenuti promossi dagli *influencer* godono di grande visibilità poiché oltre ad essere visibili sulla loro pagina, a tutti quei seguaci che ne ammirano lo stile di vita e che li reputano una fonte affidabile per determinati ambiti, sono visibili anche sulla pagina dell'azienda che promuovono così da amplificare al massimo la risonanza dei prodotti e dei servizi commercializzati dalla stessa. Le metriche che possono aiutare nella scelta dell'*influencer* sono il suo numero di *follower*, ovvero il numero di persone che è in grado di raggiungere, e il tasso di *engagement* che riescono ad ottenere i contenuti da lui promossi⁴⁰.

³⁹ G. Ferrero (a cura di), *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino 2018.

⁴⁰ Cfr. G. L. Gregori, F. Pascucci (a cura di), *Il digital marketing come fattore competitivo: verso un*

Oltre alla consueta norma di pubblicazione, altri due strumenti sono ampiamente utilizzati su questa piattaforma: le *Stories* e IGTV: «Le *Stories* su *Instagram* sono la combinazione di immagini e video che vengono pubblicate in un flusso temporale sul profilo *Instagram* di un utente o di un *brand*»⁴¹.

Questa funzione è ideale per trasmettere i valori aziendali e costruire l'immagine del *brand* integrando foto e video con: scritte, filtri, musica, sondaggi, domande, quiz, menzioni (*emoji*, GIF, data, ora, ecc.). I profili sopra i diecimila *follower* hanno un'ulteriore opportunità di aggiungere un *link* all'interno della storia (*swipe up*) che spesso indirizza l'utente verso il proprio *shop online* o sul proprio *corporate site*. Infine, è possibile mantenere pubblicamente visibili alcune storie sotto la biografia aziendale o del proprio *influencer* (*Stories Highlights*) al fine di ampliare la visibilità di un determinato contenuto che nelle *Stories* tradizionali scomparirebbe trascorse le ventiquattro ore dalla sua pubblicazione; e utilizzare il *Tag Shopping* all'interno delle proprie *Stories* qualora si voglia utilizzare *Instagram* come vetrina per i prodotti del proprio *brand*.

Solo successivamente è nata un'ulteriore funzione, *Instagram TV*, che consente di veicolare o visionare video verticali a schermo intero di durata maggiore rispetto ai normali video della piattaforma. Uno strumento ideato dopo aver riscontrato che sempre meno giovani seguono la televisione tradizionale, preferendo a quest'ultima

approccio integrato strumenti e strategia, FrancoAngeli, Milano 2019, pp. 190-193.

⁴¹ *Ibidem*, p. 191.

i dispositivi mobili⁴².

Tornando alla funzione *Shopping* offerta da *Instagram*, è evidente come quest'ultima offra all'utente un nuovo modo di acquistare i prodotti dei suoi *brand* preferiti. Tramite questa modalità, le aziende possono sfruttare una vetrina per i loro prodotti potenzialmente esplorabile da una *community* composta da oltre un miliardo di persone; infatti i post per lo *shopping* permettono agli utenti di accedere in modo semplice e immediato alle informazioni circa i prezzi e i prodotti dell'azienda scorrendo nel loro *feed* di *Instagram* o recandosi sulla *tab* Vetrina del profilo aziendale di loro interesse. Infine, tramite questi post è possibile generare traffico qualificato verso il sito web aziendale poiché gli utenti particolarmente interessati ai nostri prodotti e desiderosi di acquistare saranno indirizzati al sito web aziendale una volta premuto il pulsante «Acquista ora». Più di ogni altro, *Instagram* è il *social network* delle immagini e, va da sé che, nel mondo del *fashion*, l'immagine sia il fulcro di ogni iniziativa. Le immagini vengono preferite sempre più spesso al contenuto testuale perché capaci di generare, con maggior facilità, un coinvolgimento emotivo del suo pubblico di riferimento; allo stesso tempo, le immagini rappresentano una comunicazione più diretta ed efficace verso i tempi stringenti che offrono i clienti.

Anche *Pinterest* è un social basato sulle immagini ad alto contenuto visuale.

⁴² Cfr. *Il digital marketing come fattore competitivo*, cit., pp. 192-194.

A differenza di *Instagram* non è utilizzato per parlare di se stessi, al contrario, è incentrato sulla condivisione dei propri interessi, per quanto sempre attraverso la pubblicazione di immagini, video, ma anche info grafiche, *tutorial* e altro. Questi contenuti possono poi essere salvati sulla bacheca personale dell'utente e suddivisi in base alla loro categoria di appartenenza. Il funzionamento di *Pinterest* è facile e intuitivo grazie a una bacheca virtuale che vanta una semplice interfaccia in cui le immagini sono categorizzate tramite l'uso di *hashtag*, al fine di facilitarne la ricerca. In questa bacheca, l'utente ha la possibilità di «pinnare» i contenuti che catturano il suo interesse o dai quale desidera trarre ispirazione per i suoi progetti, in modo da averle a disposizione nell'apposita sezione del proprio profilo quando desidererà esaminarle.

Come su *Instagram*, anche su *Pinterest*, è attiva per le aziende la possibilità di aprire un proprio *account Business*. Le persone che utilizzano *Pinterest* sono spesso in cerca di ispirazione e di nuove idee da sperimentare, in quest'ottica l'*account* aziendale è utile ad intercettare l'*audience* di riferimento nel momento in cui è in procinto di prendere una decisione. Le aziende; su *Pinterest*, non interrompono l'esperienza degli utenti, bensì cercano di fornire loro i contenuti e le ispirazioni di cui sono alla ricerca. Gli utenti quindi utilizzano *Pinterest* nella ricerca del proprio stile personale e delle tendenze in atto. Con oltre tre miliardi di idee salvate da parte di circa ventinove milioni di persone, l'utente tramite questa piattaforma passa dall'ispirazione all'azione vera e propria con il 53% di essi che

dichiara di aver usufruito di questo *Social Network* per prendere decisioni di acquisto più consapevoli legate alla moda. Rimanendo nell'ambito della moda, uno tra i settori in cui *Pinterest* è più utilizzato dalle aziende, gli utenti al fine di comprendere al massimo la vestibilità e il modello preferiscono che gli articoli vengano sponsorizzati e indossati da persone reali. Preferenza confermata dal fatto che i *Pin* aventi persone con indosso capi di abbigliamento o accessori registrano un aumento del 115% sul numero di ordini. registrano un aumento del 115% sul numero di ordini.

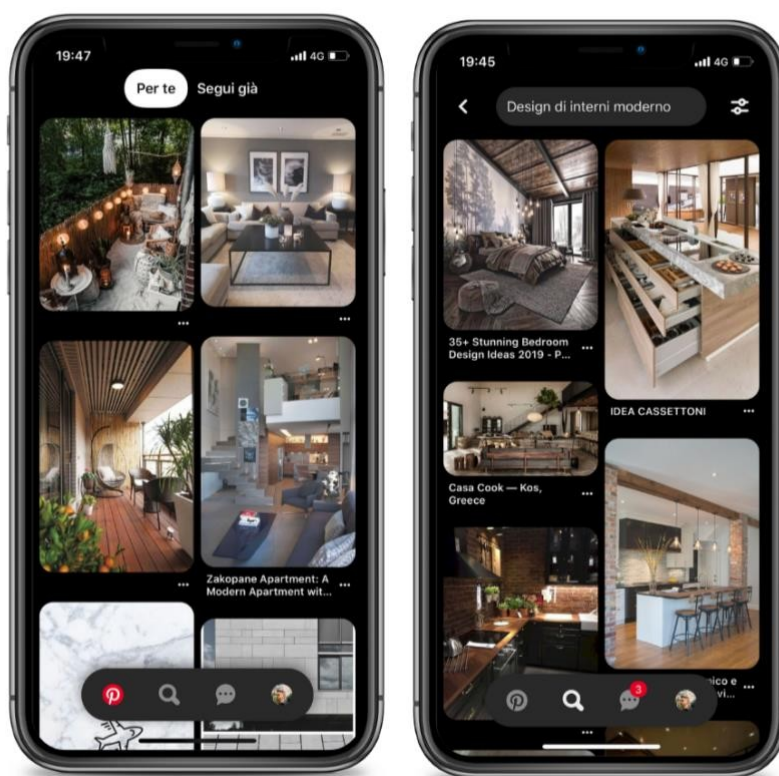


IMMAGINE 5: Interfaccia utente *Pinterest* – FONTE: rielaborazione personale.

Di fondamentale importanza è anche l'autenticità dei contenuti condivisi: mostrare i propri prodotti in situazioni reali, soprattutto nell'ambito della moda e dello stile, produce un aumento del 30% del tasso di *click* e del 170% del numero di ordini rispetto ai prodotti aventi uno sfondo vuoto. Un'altra utile pratica al fine di aumentare l'*engagement* degli utenti è l'utilizzo di *pin* multi-prodotto, che mostrando più prodotti contemporaneamente, registrano un aumento del 65% del tasso di *click* e del 50% del numero di ordini. Non va infine dimenticato l'inserimento di una CTA nella didascalia, poiché l'utilizzo di un *call to action* all'interno della descrizione registrano l'aumento del 30% del numero di ordini e del 60% del tasso dei *click*⁴³.

L'ascesa di *Pinterest* è dimostrata anche dal suo recente sorpasso su *Snapchat*, conquistato grazie ai recenti aggiornamenti apportati dalla piattaforma che lo hanno reso sempre più appetibile per le aziende e per gli inserzionisti. Alla base di questo successo che lo ha reso una piattaforma globale, in grado di attrarre l'interesse di utenti di molteplici fasce d'età c'è una *mission* sempre coerente con il fine per il quale è stato ideato. Lo scopo di *Pinterest* è offrire ai propri utenti una piattaforma di ricerca visiva particolarmente efficace in ambiti come cosmesi, design, food, e moda. Tra le recenti funzionalità introdotte, una tra le più apprezzate è stata sicuramente l'aggiunta di nuovi cataloghi di prodotti e l'inserimento di

⁴³ <https://business.pinterest.com/it/style-fashion-brand-marketing_archived>.

consigli per uno *shopping* sempre più personalizzato. Un ulteriore aggiornamento è quello riguardante *Pinterest Lens* che, mediante l'utilizzo della propria fotocamera, permette di scoprire idee e trarre ispirazioni dagli oggetti inquadrati dalla fotocamera di *Pinterest* come ricette gustose che hanno lo specifico alimento inquadrato tra gli ingredienti. Successivamente a questo aggiornamento, utilizzando *Pinterest Lens* su un *Pin* nell'ambito della moda per scoprire un particolare capo di abbigliamento o un accessorio, appariranno dei «*Pin* di prodotti acquistabili» che indicheranno il loro prezzo specifico e il *link* di collegamento al sito del rivenditore al fine di poter concludere la procedura d'acquisto. Per una piattaforma sempre più attenta a garantire una piacevole esperienza di *shopping* ai propri utenti, altri recenti aggiornamenti meritevoli di essere menzionati sono l'introduzione dei cataloghi e delle *Shopping Ads*. I primi permettono ai *brand* di mostrare su *Pinterest* l'intera gamma dei loro prodotti e di renderli allo stesso tempo acquistabili, il secondo permette di creare annunci pubblicitari sui prodotti inseriti all'interno del catalogo prodotti. Infine, è da poco possibile individuare i *Trends* di ogni categoria nella sessione «I più ricercati» al fine di comprendere i contenuti e gli argomenti più ricercati dagli utenti nell'ultimo periodo. Questa funzionalità, oltre a facilitare la ricerca di tendenze, gusti e ispirazioni all'utente, è particolarmente utile per le aziende come strumento tramite il quale effettuare analisi di mercato andando a comprendere il comportamento dell'utente al fine di individuare le aree su cui

investire maggiormente per le loro campagne⁴⁴.

Sempre più utenti assumono decisioni d'acquisto basandosi sulle emozioni e i *brand* devono imparare a far breccia nella loro sfera emotiva. *Pinterest* ha saputo creare una relazione emotiva con i suoi iscritti tanto che, oltre a godere della loro fiducia, suscita in loro un senso di arricchimento tale da non poterne fare a meno.

Con una *audience* femminile sempre più appassionata, *Pinterest* risulta un social di cui non si può fare a meno nell'ambito della moda visto che l'identikit degli appassionati di moda è composto per il 61% da donne, in media trentenni e che utilizzano principalmente il proprio *smartphone* come *device* preferito per accedere al *web*. Inoltre, con il 90% dei «pinner» settimanali che afferma di essere influenzato dalla piattaforma per i propri acquisti e con il 98% che finisce per provare gli articoli precedentemente visti sul *social*, è bene sottolineare che *Pinterest* oltre ad essere efficace nella soddisfazione delle esigenze dei propri iscritti è anche un *social network* imprescindibile per le aziende appartenenti al mondo del *fashion* allo scopo di perseguire obiettivi sia di *awareness* che di *performance*⁴⁵.

Tra i *social* più utilizzati nell'ambito della moda rientra senza dubbio anche *Facebook* che, con i suoi miliardo e seicentosessanta mila persone che lo utilizzano ogni giorno e oltre sette milioni di inserzionisti attivi, resta il *Social Network* più

⁴⁴ <<https://www.ninjamarketing.it/2020/02/11/pinterest-sorpassa-snapchat-terza-app-socialmedia>>.

⁴⁵ <<https://www.ninjamarketing.it/2019/07/09/pinterest-conessione-emotiva-con-gli-utenti>>.

utilizzato al mondo. Con due miliardi e cinquecentomila utenti mensili che lo utilizzano per connettersi con altre persone e per scoprire contenuti di interesse, milioni di aziende della moda e non solo hanno deciso di servirsi della piattaforma di Zuckerberg per trovare nuovi clienti e instaurare relazioni durature con quest'ultimi⁴⁶.

Grazie all'inserzioni targettizzate è infatti possibile raggiungere persone potenzialmente interessate al nostro *brand*. Il pubblico, oltre ad essere definito in base a criteri geografici, demografici e connessi ai loro interessi e comportamenti; verrà contattato nuovamente nel caso in cui in passato abbia già interagito con l'azienda e sarà allo stesso modo raggiunto qualora mostrasse stili di vita e interessi simili a quelli dei clienti più fidelizzati dell'impresa. L'attenta definizione del pubblico di destinazione permette di effettuare una targettizzazione delle inserzioni più efficace, consentendo all'azienda di connettersi con gli utenti che hanno già mostrato interesse nei suoi confronti (sia che si tratti di clienti già fidelizzati sia che siano persone che abbiano interagito con l'impresa tramite il proprio sito o la propria *app*) e allo stesso tempo di raggiungere nuove persone simile ai suoi clienti già acquisiti (che con molta probabilità saranno più propensi a rispondere alla CTA contenuta nell'inserzione). *Facebook* mette inoltre a disposizione delle aziende, che scelgono di promuoversi mediante la sua piattaforma, formati pubblicitari ideali per

⁴⁶ <<https://www.facebook.com/business/marketing/facebook>>.

raccontare la storia del *brand* e mostrare i propri prodotti o servizi. I formati pubblicitari di *Facebook* sono ideati per catturare l'attenzione e stimolare l'azione dell'utente, grazie a inserzioni con formati ottimizzati per tutti i dispositivi. Tra le varie tipologie di *advertisement* disponibili nella piattaforma è possibile utilizzare: le *Stories* (capaci di far immergere l'utente nei contenuti aziendali mediante un'esperienza personalizzabile a schermo intero), le inserzioni su *Messenger* (che aiutano ad instaurare una relazione più personale durante le conversazioni tra azienda e cliente), le inserzioni Carosello (che permettono di mostrare fino a 10 foto o video all'interno della stessa inserzione, aggiungendo un *link* specifico per ogni contenuto), le inserzioni *Slideshow* (simili a video in cui scorrono immagini corredate da contenuti testuali e audio), le inserzioni «Raccolta» (che permettono agli utenti di visionare, acquistare e scoprire di più sui servizi e sui prodotti che l'azienda offre loro) e le inserzioni Riproducibili (che hanno lo scopo di offrire all'utente un'anteprima interattiva per incoraggiarlo a scaricare la propria *app*).

Facebook è indubbiamente uno strumento imprescindibile per le aziende del *fashion* che possono raggiungere i loro obiettivi in termini di *performance* tramite le inserzioni e accrescere la *brand awareness* tramite la loro pagina *Facebook*. La creazione di una pagina *Facebook* permette alle imprese di accrescere la loro notorietà tramite una presenza online gratuita che, offrendo una vetrina potenzialmente visibile a circa 2 miliardi di persone, è il punto di partenza per creare una community attiva e coinvolta attorno al proprio *brand*.

Un'ultima menzione spetta a *Tik Tok* vista la rapidissima scesa che questa piattaforma *social* sta avendo. Con oltre 800 milioni di utenti attivi, *Tik Tok* è la piattaforma della Generazione Z ovvero, che spopola tra gli adolescenti. Proprio la presenza massiccia della Generazione Z su questa piattaforma, con i teenagers sempre più attenti a scoprire nuovi stile e tendenze, dovrebbe far propendere i *brand* della moda e non solo ad approfittare delle sue potenzialità.

Tik Tok spopola in Occidente a partire dal 2019 e introduce una nuova tipologia di intrattenimento sociale fondata sulla libertà concessa ai suoi utenti di dare sfogo alla loro creatività, raccontandosi spontaneamente tramite la creazione di brevi video realizzati sul proprio *smartphone*. Quest'autenticità nei contenuti è favorita dagli strumenti offerti dalla piattaforma come *video editing*, effetti speciali, filtri, adesivi e in particolar modo della musica che, grazie all'effetto audio di sottofondo, è in grado di generare il coinvolgimento dell'utente. Uno degli elementi che vengono decretati responsabili nella rapida ascesa di *Tik Tok* è la sua capacità di intrattenere i propri iscritti in modo allegro, creativo e divertente. Questa tendenza a creare uno spazio leggero e spensierato ha incentivato milioni di giovani a passare sempre più tempo su questa piattaforma e a preferirla ad altre, come ad esempio *Facebook*, in cui il clima è nettamente più serio e talvolta negativo. Un'ulteriore differenza rispetto ai *social* tradizionale è che chiunque può diventare un *Tik Toker* rinomato a differenza di altre piattaforme che tendono a «spingere» i contenuti condivisi da persone che hanno ampiamente seguito. Oltre a questa

peculiarità, *Tik Tok* sembra avere il giusto mix delle principali tendenze *social* del panorama attuale.

I video, da sempre, sanno catturare in misura maggiore l'interesse dell'utente grazie al maggior coinvolgimento che suscita nei confronti di quest'ultimo rispetto ad un contenuto testuale o un'immagine statica e *Tik Tok*, attraverso i suoi video accattivanti e di breve durata, sfrutta a pieno le potenzialità di questo formato per la sua strategia.

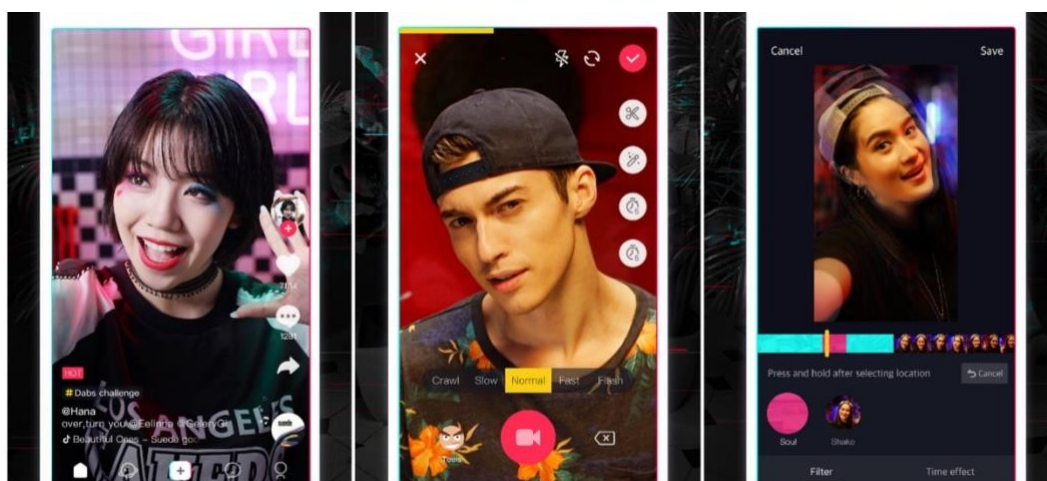


IMMAGINE 6: Interfaccia utente *TikTok* – FONTE: Endive Software].

Tik Tok, assieme ad *Instagram* e *Snapchat*, sfrutta per i suoi filtri ed effetti personalizzabili attraverso le tecnologie di AR e VR al fine di incentivare l'*engagement* del suo pubblico di riferimento. La realtà aumentata (AR) possiamo definirla come una versione «aumentata» della realtà, attuata mediante l'utilizzo della tecnologia capace di sovrapporre contenuti digitali all'ambiente reale

attraverso la fotocamera del nostro *smartphone* o di un *tablet*. La realtà virtuale (VR) invece, è rappresentata da una tecnologia che ci trasporta in una realtà differente da quella che ci circonda e che stiamo vivendo. In poche parole, si passa dal mondo reale ad un ambiente digitale grazie a dei visori che, se indossati, ci isolano dalla realtà circostante per teletrasportarci altrove (ad es. la visione di ambienti reali ripresi con telecamere 360).

L'*influencer marketing* si muove verso i micro *influencer*, ovvero profili al di sotto dei centomila *follower*, che sono tuttavia in grado di assicurare dei risultati notevoli per i *brand*. Non a caso sempre più aziende puntano sul maggior engagement che questi micro *influencer* riescono ad assicurare tramite i loro post che risultano spesso più autentici agli occhi degli utenti grazie alla loro amatorialità. I video amatoriali, come quelli che è possibile visionare su *Tik Tok*, sono infatti ritenuti più reali e veritieri dalla *community* tanto da avere attirato l'attenzione di grandi imprese riguardo il contributo che questa piattaforma può fornire loro al fine di creare un collegamento tra l'azienda e il suo pubblico di riferimento.

Se questi *trend* sono già completamente ravvisabili in *Tik Tok*, altri due sono in fase di implementazione: la funzione *Social Commerce* (attraverso *link* di collegamento da inserire sui video postati dagli *influencer*) visto che sempre più utenti acquistano direttamente da queste piattaforme; una protezione dei dati personali efficiente (alla quale *Tik Tok* ha provveduto con un Centro Sicurezza) al fine di garantire la trasparenza e la sicurezza necessaria per avere la fiducia dei suoi

utenti visti i recenti fatti di cronaca in tema di *privacy* che hanno avuto come protagonista *Facebook*⁴⁷.

Oltre ad essere in linea con le tendenze future che riguarderanno i *social network*, *Tik Tok* ha visto aumentare la presenza dei vari *brand* della moda sulla sua piattaforma. I *brand* del *fashion*, ormai consapevoli delle potenziali in termini di visibilità offerte dalla piattaforma, stanno iniziando a presidiare *Tik Tok* con i loro contenuti di qualità volti a promuovere i loro prodotti.

Tra i *brand* del «*fast-fashion*», solitamente rivolti ad un target prettamente giovanile, che hanno deciso di promuoversi mediante questa piattaforma troviamo ad esempio: *H&M* (che promosse una sua linea prodotti e *make-up* tramite un video con soffondo musicale nel quale giovane ragazze cambiavano il loro *look* e le loro acconciature ogni volta che schioccavano le dita); *Asos*, (che promuove i prodotti della sua linea e dei *brand* di cui è rivenditore mediante video che mostrano molteplici abbinamenti tra quest'ultimi in diversi *outfit*) *Bershka* e *Primark* (che utilizzano strategie simili a quelle di *Asos* per dare visibilità ai suoi prodotti).

Sono ancora pochi invece i marchi di alta moda che hanno scelto di iscriversi alla piattaforma. Alcuni di questi sono: *Burberry* (che ha scelto di incentivare i suoi seguaci a produrre contenuti mediante la #TBchallenge, che prevedeva di filmarsi mentre si riproduceva il logo TB con le mani); *Balmain* (che per lanciare la sua

⁴⁷ <<https://www.ninjamarketing.it/2020/01/16/come-tiktok-ha-cambiato-il-panorama-dei-social-network-trend/>>.

collaborazione con Puma ha scelto di affidarsi a Cara Delavigne); *Ray Ban* (che nel periodo natalizio ha mostrato i suoi occhiali attraverso video divertenti con sottofondo musicale); *Guess* (attraverso la *challenge* #InMyDenim dove gli utenti si trasformavano passando da *outfit* non certo chic a *look* davvero *glamour* firmato *Guess*); *Moncler* (che ha scelto Will Smith come protagonista dei suoi video psichedelici e futuristici).

I *brand* della moda, nell’ottica di ricercare la strategia migliore che garantisca loro l’aumento delle vendite e il raggiungimento del proprio *target* per fidelizzarlo o accrescerlo in numero, provano ad adattarsi al *social* del momento e allo stesso tempo di sfruttarne le sue potenzialità costruendo il proprio spazio ideale per il loro pubblico.

Il 2019 è certamente l’anno in cui *Tik Tok* è divenuto protagonista in Italia infatti, con i suoi 236 video caricati in media ogni minuto nella nostra penisola, è ormai uno tra i *social* preferiti dalla generazione Z che lo preferisce di gran lunga ad altre piattaforme quali *Facebook*, *LinkedIn* e *Twitter*. Per le imprese italiane, dunque, che hanno un target perlopiù giovane, come quello che popola *Tik Tok*, o che volesse aprirsi al mercato asiatico è ormai d’obbligo scoprire le migliori modalità d’utilizzo di questa piattaforma e comprendere al meglio gli usi, i costumi e i modelli di comportamento del suo pubblico di riferimento.

Se in questo paragrafo si sono analizzati i principali *social network* presidiata dai *brand* della moda per attuare le loro strategie di comunicazione, nel paragrafo

seguito andremo ad approfondire la funzione svolta dall'*e-commerce* per le aziende del *fashion* che sempre più spesso viene supportata dall'utilizzo delle varie funzionalità disponibile sulle piattaforme appena descritte idonee ad incrementare le vendite.

2.2. E-COMMERCE

L'*e-commerce* può essere definito in modo semplicistico come l'insieme delle transazioni commerciali realizzate tramite rete telematica, tuttavia possiamo ampliare la definizione di commercio elettronico comprendendo in essa tutte quelle relazioni commerciali intrattenute via *Internet* finalizzate allo scambio di informazioni riguardanti i prodotti e i servizi commercializzati.

In base alla tipologia del bene e ai meccanismi di vendita, possiamo individuare due tipologie di *e-commerce*: diretto e indiretto. L'*e-commerce* indiretto si ha quando il bene oggetto della transazione è un bene fisico (come un libro, un capo d'abbigliamento, uno *smartphone*, ecc.) e che per questo ha bisogno di essere spedito al domicilio dell'acquirente tramite i canali tradizionali (corriere, ecc.). Nell'*e-commerce* diretto, invece, l'oggetto della transazione è un bene immateriale. In questo caso tutte le fasi della transazione si esplicano *online* dal momento dell'ordine a quello del pagamento e del relativo pagamento. I beni in

questo caso sono: beni digitali (*software, download musicali, ecc*); servizi erogabili *online* (biglietteria, servizi bancari, scommesse, ecc.)⁴⁸.

In base ai soggetti coinvolti nella transazione, il commercio elettronico va suddiviso ulteriormente in *e-commerce* B2B ed *e-commerce* B2C. Il primo riguarda le transazioni e le relazioni a cui prendono parte due imprese. Il secondo ha come oggetto le relazioni e le transazioni che avvengono tra un'impresa e i suoi clienti. Il principale modello di commercio elettronico B2C è lo *storefront model*, dove i consumatori possono acquistare direttamente beni e servizi in uno *store* virtuale mediante carrelli elettronici e metodi di pagamento *online*, senza aver quindi bisogno di recarsi nel negozio fisico. In questo *store* virtuale i prodotti e servizi sono organizzati in cataloghi online che, oltre a mostrarli visivamente con immagini e video, ne descrivono minuziosamente le caratteristiche, il prezzo, le opzioni di pagamento e le modalità di consegna. Infine, altra tipologia di *e-commerce* è quella C2C dove protagonisti delle relazioni e delle transazioni sono i consumatori. Il commercio elettronico C2C è attuabile tramite un sito web (come ad esempio Ebay.com e subito.it) che funge da intermediario tra domanda e offerta aiutando i consumatori che hanno intenzione di vendere i propri prodotti a trovare eventuali acquirenti tramite i meccanismi della vendita diretta e dell'asta *online*. Il sito intermediario, che funge da vetrina *online*, rimane estraneo alla transazione. La

⁴⁸ <<https://www.glossariomarketing.it/significato/e-commerce/>>.

gestione della trattativa è infatti affidata all’inserzionista che, dopo aver specificato le caratteristiche del bene, il suo prezzo e gli eventuali costi e modalità di spedizione, ha il compito di trovare un punto d’incontro con coloro che sono interessati al suo acquisto.

Prima di andare ad esplorare la relazione tra la moda ed *e-commerce*, scopriamo nel dettaglio le dimensioni e le peculiarità di quest’ultimo. Grazie al rapporto sull’*e-commerce* in Italia del 2019, stilato da Casaleggio Associati ⁴⁹, si può evincere che l’*e-commerce* del nostro paese è uno tra i mercati con i maggiori margini di sviluppo. Infatti, oltre al fatto che l’*e-commerce* in Italia è in forte crescita, confrontandolo con gli altri paesi esteri si nota che il suo tasso di penetrazione sul mercato complessivo è assai più basso rispetto ai paesi del nord Europa.

Nel mondo si stima che quattro miliardi e trecentomila persone accedono ad Internet, tra questi, quasi quattro miliardi possiedono una rete mobile e il 59% acquista *online* tramite dispositivo *mobile*. Con circa due miliardi di siti web al mondo, si stima infine che entro il 2022 saranno tre miliardi e duecentomila utenti ad acquistare *online*.

Nei confini europei si registra la percentuale di penetrazione più alta con il 79,6% della popolazione avente accesso ad *internet* e con il 69% di persone che

⁴⁹ <https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2019/04/Report_E-commerce-in-Italia_2019>.

dichiara di aver almeno effettuato un acquisto online nel corso del 2018. Tra gli *internet users* europei, 6 su 10 utilizzano il *mobile* per i loro acquisti *online* e si stima che nel 2022 le vendite al dettaglio online ammonteranno a circa 374 miliardi.

In Italia la popolazione *online* ha raggiunto quota 70%, con circa quarantadue milioni di utenti unici nel mese, connessi sia da fisso che da *mobile*. La navigazione da *desktop* è in diminuzione mentre del mobile usufruisce mensilmente il 67% della popolazione. I consumatori online rappresentano il 62% della popolazione e nel 2023 si stima arriveranno a quota quarantuno milioni. Tuttavia, nonostante la crescita esponenziale evidenziata, la percentuale di acquirenti online rimane inferiore a quella degli altri Paesi in Europa (93% UK, 88% Germania, 84% Spagna e Francia). Infine è utile evidenziare come il *device* preferito dagli italiani per lo *shopping online* sia lo *smartphone*, con l'85% degli *shopper* italiani che lo utilizzano per i loro acquisti sul *web*.

Per quanto riguarda la distribuzione del fatturato realizzato mediante l'*e-commerce*, che in Italia ammontava a circa quarantuno miliardi di euro nel 2018, abbiamo ai primi tre posti il il tempo libero con il 41,3% (grazie anche all'ampio contributo fornito dal gioco *online*), il turismo con il 28% e i centri commerciali con il 14,5% (realizzato soprattutto dai grandi *player* internazionali).

A questo ipotetico podio seguono: Assicurazioni (4,9%), Elettronica (3,3%), Alimentare (2,8%), Moda (2,2%), Editoria (1,9%), Casa e arredamento (0,8%) e Salute e Bellezza (0,3%).

Analizzati i seguenti numeri, fornitici da Casaleggio Associati, è quanto mai evidente che l'*e-commerce* è uno strumento dal quale ormai le imprese B2C non possono più prescindere. Anche la diffusione del Covid-19 ha notevolmente contribuito all'aumento degli accessi ai siti *e-commerce* da parte di utenti che prima erano soliti effettuare i propri acquisti presso gli *store* fisici. Il *lockdown* ha di fatto modificato alcune abitudini dei consumatori che, timorosi per la pandemia in corso e costretti a rimanere chiusi in casa, hanno iniziato ad acquistare *online* per soddisfare i propri bisogni complice anche la parallela chiusura imposta ai negozi fisici. Non a caso, secondo una ricerca lampo condotta da *Forbes* su 200 dei suoi associati, risulta che per il 75% di loro questa sia stata la prima esperienza d'acquisto online tramite un sito *e-commerce*. Su questa onda espansiva del commercio online si ipotizza il lancio del primo *hub* europeo di alto lusso. Nicolò Galante, presidente del gruppo thailandese *Central Retail Corporation* che controlla la Rinascente, afferma: «Daremo agli italiani la possibilità di scegliere grandi griffe o artigiani della qualità Made in Italy comprando con un click e ricevendo la merce a casa. Milano fungerà da hub europeo per paesi del nord Europa dove i nostri prodotti sono molto amati. Il mercato di massa lo lasciamo ad *Amazon*, noi puntiamo a prodotti che non saranno mai delle banali *commodities*, ma solo prodotti *Premium*»⁵⁰.

⁵⁰ <<https://forbes.it/2020/04/03/coronavirus-e-commerce-numeri-shopping-online-ultimo-mese>>.

È allora evidente come l'*e-commerce* rappresenti un elemento chiave per la competitività soprattutto per le imprese che operano nell'ambito della moda impegnate a far vivere ai propri clienti un'esperienza d'acquisto sempre più *smart* e personalizzata. Quest'interazione personalizzata non si limita al momento dell'acquisto, ma permane anche nel momento successivo a quest'ultimo. Infatti, attraverso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, è possibile analizzare il comportamento e i gusti dei consumatori allo scopo di proporgli offerte sempre più personalizzate. La tecnologia contribuisce anche al miglioramento dell'assistenza al cliente visto che assistenti virtuali e *chatbot* vengono sempre più utilizzati per fornire una prima assistenza post-vendita e svolgere operazioni elementari (come fornire informazioni circa l'azienda e i suoi prodotti e servizi offerti ad esempio).

Sono tali innovazioni tecnologiche unite a molte altre ad aver contribuito al rapido sviluppo dell'*e-commerce* come canale di vendita. Inoltre, al fine di una maggiore ottimizzazione della funzione *shopping* dell'utente *online*, meritano un'attenzione nell'ottica di un miglioramento costante le procedure di reso e di rimborso che, assieme alle modalità di consegna e di assistenza al cliente, rivestono un ruolo importante al fine di un giudizio sull'esperienza d'acquisto vissuta dall'utente. Altre strategie di vendita online volte a instaurare una relazione stabile con i propri clienti sono: la *wishlist* (che consente di conoscere i gusti del cliente e di inviargli eventuali notifiche qualora i suoi articoli preferiti siano soggetti a promozioni); la recensione (che incentiva e conferisce maggiore sicurezza, negli

altri potenziali clienti, ad acquistare il prodotto recensito); la *newsletter* (che permette di generare lead offrendo spesso all'utente uno sconto sul primo acquisto dopo essersi iscritto) e infine le *email* e i messaggi che spesso vengono inviate all'utente in svariate occasioni per spingerli a tornare ed eventualmente acquistare sul nostro shop online (sconti per il suo compleanno, promemoria sugli articoli abbandonati nel carrello, ecc.).

Tuttavia, oltre a queste tecniche utili ad instaurare una relazione più duratura e personalizzata con il cliente, è anche necessario che quest'ultimo riesca a muoversi all'interno del nostro sito senza alcuna difficoltà onde evitare che si possa sentire spaesato e inadeguato. *Brand* sportivi come Nike e alta moda come Burberry, assieme a tanti altri, hanno optato per siti e-commerce che permettono una navigazione semplice tramite un'interfaccia intuitiva. In questo modo sono capaci di offrire una *consumer experience* che guidi l'utente all'interno del sito e che lo assista durante le sue decisioni d'acquisto cercando di apprendere le sue preferenze attraverso i dati posseduti sul consumatore e analizzando il suo comportamento *online*. In questo modo si riescono a creare dei percorsi personalizzati per ogni cliente facilitandone il suo processo decisionale, di valutazione e di acquisto di un determinato articolo.

Utilissime, allo scopo di raccogliere una miriade di informazioni e dati riguardanti il nostro *target* di riferimento, sono le *app* create da questi due *brand*. Infatti, dato il crescente utilizzo dello *smartphone* da parte dei consumatori per

effettuare i loro acquisti *online*, le applicazioni mobile diventano uno degli strumenti preferiti per ottenere informazioni circa i propri possessori (gusti, città di residenza, interessi, ecc.) così da rendere più agevoli eventuali suggerimenti circa prodotti e offerte da proporre all'utente all'interno delle piattaforme online presidiate dall'impresa.

In questo panorama, è vitale una conoscenza approfondita dei propri consumatori e un'interazione con questi ultimi mediante piattaforme e *app mobile* personalizzate che garantiscano un servizio sempre più efficiente. Tra le maggiori cause che spesso ostacolano gli acquisti *online* o sono causa di reso figurano le incertezze relative alle taglie o alla vestibilità di un determinato capo. È allora fondamentale guidare e rassicurare il cliente durante la sua esperienza d'acquisto *online* magari tramite guida alle taglie per ogni articolo, riferimenti sulla vestibilità del capo mediante il confronto tra i dati fisici del modello/a (altezza, misura spalle, misura vita, misura fianchi, ecc.) e la taglia dell'articolo che questi indossano⁵¹.

Se da una parte osserviamo un nuovo modo di acquistare da parte dei consumatori sempre più connessi ed attenti, dall'altra è necessario per i *brand* soddisfare le loro esigenze e il crescente bisogno di personalizzazione. Tuttavia è fondamentale che i canali online agiscano in maniera complementare con quelli offline, offrendo una soddisfacente *customer experience* che si esplica nella

⁵¹ <<https://ecommerce.moda/strategie-ecommerce/ecommerce-dati-fashion-cosa-funziona-e-migliore-performance-nella-moda-online/>>.

moltitudine di *touchpoint* utilizzati dall'impresa per la sua strategia di comunicazione integrata. È in quest'ottica omnicanale che trovano spazio innovative tecnologie come la realtà virtuale e *AR in-store* che permettono all'utente di muoversi tra digitale e fisico. Un esempio recente è il camerino virtuale progettato da *Yoox*, tra gli *store online* leader nel modo, capace di offrire un'esperienza interattiva all'avanguardia a tutti i suoi clienti.



IMMAGINE 7: modello Avatar Daisy Yoox – FONTE: elaborazione personale.

Yoox, ha lanciato *Yooxmirror*, la prima *feature* di *styling* virtuale supportata dall'Intelligenza Artificiale. Progettata al fine di interagire e coinvolgere i propri

utenti, permettendogli di esprimere liberamente il proprio stile e conoscere al meglio il catalogo *Yoox*. Gli utenti potranno infatti dilettarsi a immaginare e realizzare propri stili, progettando i diversi *look* e condividendoli con gli amici per verificare la loro approvazione prima dell'acquisto, o per salvare i loro articoli preferiti direttamente nella *DreamBox* (la lista desideri su *Yoox*). Dietro l'interfaccia colorata e interattiva di *Yooxmirror*, si nascondono una tecnologia complessa e sofisticati algoritmi che, partendo da una selezione fatta dai *team merchandising* e *styling* di *Yoox*, sono in grado di rilevare gli attributi (colori, disegni e forme) dei diversi prodotti.

Grazie alle «reti neurali» dell'Intelligenza Artificiale vengono successivamente individuati e proposti capi con caratteristiche considerate «complementari» che quindi ben si adattano a completare gli *outfit*. Per mezzo di tecnologie di Realtà Virtuale, i prodotti selezionati sono digitalmente traslati e adattati su un modello 3D, che prende vita su evocativi sfondi animati. *Yooxmirror* che aveva debuttato con l'*avatar* Daisy, diventata anche il volto e la portavoce dell'*account Instagram* di *Yoox*, non si è fermato e nel corso del 2019 è stata sviluppata e resa disponibile una sua nuova versione all'interno della quale l'utente è sempre più centrale.

Con *YooxMirror reloaded*, gli utenti si affiancheranno a Daisy per diventare, a loro volta, modelli digitali all'interno della propria *app*. Gli utenti potranno sviluppare il proprio avatar digitale, scattandosi un *selfie* o caricando una propria

fotografia e, una volta creato il loro avatar, potranno divertirsi a creare i propri outfit, abbinando abiti e accessori, e a condividere i loro *look* preferiti con i propri *followers* tramite i social media.

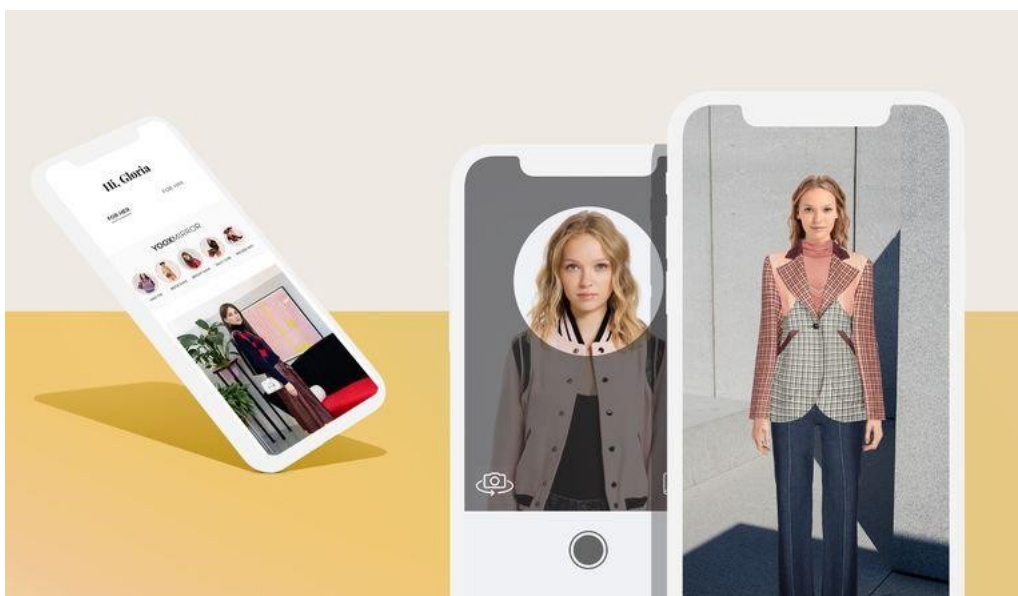


IMMAGINE 8: Yoox Mirror – FONTE: Yoox Net-à-Porter Group.

Sviluppata in risposta alle crescenti interazioni *in-app* e realizzata da una combinazione innovativa di Intelligenza Artificiale e Tecnologia della Realtà Aumentata, attraverso la quale il ritratto selezionato viene digitalizzato per generare un *avatar* 3D personalizzato, la nuova *feature* consente agli utenti di esplorare il meglio dell'offerta moda di Yoox in modo personalizzato, interattivo e coinvolgente⁵².

⁵² <<http://www.ynap.com/it/news/diventa-il-tuo-avatar-yooxmirror-reloaded/>>.

Inoltre, andando ad analizzare i *trend* che caratterizzeranno lo sviluppo dell'*e-commerce* negli anni, è possibile intuire come l'utilizzo di questo strumento, che oltre ad amplificare le vendite abbatte i confini geografici per realizzarle, debba essere inserito all'interno di una più ampia *digital strategy* aziendale. I social media, ad esempio, sono sempre più utilizzati dalle imprese per accrescere le sue vendite dato che l'87% di chi acquista *online* afferma di lasciarsi spesso influenzare dai *social* per i suoi acquisti. Non a caso è già possibile da tempo acquistare direttamente tramite *Facebook Marketplace* e utilizzare *Instagram Shopping* per procedere all'acquisto tramite il sito del *merchant*. I brand hanno infatti bisogno di molteplici *touchpoint* per incentivare all'acquisto i suoi consumatori in quanto quest'ultimi sono divenuti sempre più *omnichannel*. A tal proposito l'impresa utilizza *store* fisici, *e-commerce* aziendale, sito proprietario, social media e molto altro in modo integrato al fine di riuscire ad intercettare i suoi clienti potenziali e rendere più fluida possibile loro esperienza con il *brand*. Inoltre, la strategia di vendita multicanale sembra essere premiante visto che le imprese che l'hanno adottata registrano un aumento dei ricavi stimato tra il 15% e il 35% rispetto a quelle che utilizzano un solo canale di vendita. Oltre alla tipologia di canale per la vendita utilizzato è di fondamentale importanza conoscere i mezzi di pagamento preferiti dai propri clienti visto che si stima che quasi il 30% dei carrelli abbandonati abbia come causa una procedura di checkout poco fluida e complessa. Tra le modalità di pagamento più apprezzate in Italia troviamo: *wallet* e PayPal (che consentono di

effettuare i pagamenti in sicurezza tramite mobile senza dover condividere troppi dati sensibili), i pagamenti tramite carta di credito o prepagate ed infine il pagamento alla consegna. Proprio la consegna risulta essere un altro elemento di valutazione sull'esperienza d'acquisto vissuta dall'acquirente. Più del 60% degli italiani auspicherebbe avere una consegna in giornata presso il proprio domicilio. Inoltre, molti acquirenti in Italia sarebbero propensi a pagare un sovrapprezzo per avere una consegna più rapida e desidererebbero poter modificare data e ora di consegna a seconda delle proprie esigenze.

Altra variabile cruciale nell'esperienza d'acquisto del cliente è il suo coinvolgimento e il livello di personalizzazione assunto dall'interazione instaurata con quest'ultimo. Come affermato Seth Godin «un servizio personalizzato ci fa sentire persone speciali»⁵³. Non a caso l'80% degli *e-shopper* dichiara infatti che vivere un'esperienza personalizzata con una determinata azienda influenza le loro decisioni d'acquisto a favore di quest'ultima.

Infine, è importante non trascurare le maggiori attenzioni che una moltitudine di consumatori hanno maturato nei confronti dell'ambiente. Temi come la sostenibilità ambientale e l'economia circolare sono sempre più sentiti a livello sociale, e i *brand* non possono più far finta di ignorarli. Imballaggi sostenibili, riduzioni delle emissioni e *supply chain* sempre più attente al rispetto della natura

⁵³ S. Godin, *La mucca viola*, trad.it. di S. Bertoncini, Sperling & Kupfer, Milano 2015, *passim*.

e allo sfruttamento scriteriato sue risorse sono soltanto alcuni degli input da cui le principali aziende potrebbero iniziare per muoversi in questa direzione *green*.

Nonostante i numeri sopraccitati e i *trend* che ne favoriscono lo sviluppo e la diffusione, l'*e-commerce* ricopre ancora un ruolo secondario per molte aziende della moda. Moltissimi *brand* non ne riconoscono ancora le sue potenzialità come mezzo complementare ai tradizionali canali di vendita, eppure l'*e-commerce* risulta essere il canale di vendita *online* con il potenziale di crescita più elevato. È quindi necessario sviluppare strategie di vendita che integrino l'utilizzo dei canali di vendita *online* con quelli *offline* poiché, seppur il traffico negli *store* fisici è in calo, il 30% della popolazione effettua ancora i suoi acquisti presso punti vendita fisici. In quest'ottica è importante che le aziende, in particolare nel settore della moda, siano importanti di offrire ai propri consumatori una presenza sia fisica che digitale in grado di generare un'esperienza coinvolgente e interattiva mediante un approccio multicanale sia riguardo la vendita sia per quanto concerne la promozione dei propri prodotti o servizi.

Le aziende della moda possono scegliere tra una miriade di formati pubblicitari mediante i quali erogare contenuti di qualità promuovendo la propria immagine. I *brand* devono quindi adottare strategie sempre più centralizzate sui clienti e, grazie al contributo offerto dalle nuove tecnologie, sono facilitati nella creazione di messaggi segmentati e personalizzati in base al suo *target* di riferimento. Grazie ai meccanismi di *marketing data-driven*, l'*advertising* riesce a

rispondere con maggiore rapidità alle richieste del mercato e i *decision maker* sono supportati nelle loro scelte attuando strategie basate su dati oggettivi che permettono una consapevolezza maggiore dei propri clienti delle loro modalità d'acquisto preferite⁵⁴.

È lecito affermare che anche nel settore della moda, dove gran parte degli investimenti pubblicitari erano destinati alla carta stampata, si sta via via preferendo l'*advertising online*. Questo cambio di rotta non riguarda solo i *brand* del *fast fashion*, ma interessa anche i *brand* di alta moda che stanno progressivamente riducendo gli investimenti pubblicitari *offline* prediligendo il rafforzamento della propria presenza online per la pubblicizzazione dei loro articoli di lusso. Questa metamorfosi riguardante i canali di comunicazioni utilizzati dalle grandi firme del *fashion* per veicolare i propri messaggi cambia anche il modo di relazionarsi con il proprio pubblico di riferimento. Se in precedenza, attraverso riviste di settore e giornali, la comunicazione era di tipo unidirezionale e totalmente controllata dall'impresa, ora, la comunicazione diventa, personalizzata, interattiva e non più totalmente governabile dall'azienda. La presenza *online* infatti, oltre a moltiplicare il numero di *touchpoint* di cui l'impresa ha bisogno per raggiungere i suoi clienti, tende a far perdere il controllo totale sulla comunicazione riguardante il proprio *brand* tanto che il ruolo informativo che prima era ricoperto dai *magazine* di settore

⁵⁴ <<https://www.ninjamarketing.it/2019/09/23/digital-e-fashion-market/>>.

è ora affidato all'*influencer* che spesso gode della stessa credibilità che solo qualche anno fa aveva la carta stampata e alla quale ormai è riconosciuto solo un ruolo marginale e complementare⁵⁵.

È allora facilmente intuibile come la vetrina non è più esclusivamente riconducibile a quella costituita da manichini, ma gran parte della visibilità dei nostri prodotti deriva sempre più dalle piattaforme online e in particolar modo dai *social network* dove personaggi famosi e *influencer* fungono sempre più da modelli da seguire in fatto di stile e tendenze in atto. Oltre a dare visibilità ai nostri prodotti, alcuni *social network* permettono di acquistarli direttamente tramite la loro piattaforma.

In questo panorama di cambiamenti radicali, trova sempre più spazio i *Social Commerce* che si pone come un'evoluzione del tradizionale e-commerce, in quanto amplia il suo raggio d'azione mediante l'ausilio dei *social media*. Questa nuova modalità d'acquisto per l'utente nasce dalla crescente preferenza verso gli acquisti online e dal massiccio utilizzo dei *social* da parte di milioni di persone. Un cambiamento abbastanza prevedibile se si considera che un numero considerevole di persone utilizza i *social network* per trarre ispirazione per i propri acquisti.

Tra i *social commerce* più utilizzati tra le aziende di moda, *Instagram* gioca un ruolo di primo piano vista la sua natura particolarmente *visual*. La piattaforma

⁵⁵ <<https://www.ninjamarketing.it/2017/06/28/fashion-e-digital-i-brand-aumentano-gli-investimenti-nellonline/>>.

di Zuckerberg mette a disposizione moltissimi strumenti per promuovere il proprio *brand* e facilitare l'acquisto sullo *shop online* da parte dei clienti. *IG Stories* e *Ads* sono fondamentali per far conoscere la cultura che contraddistingue l'azienda, per portare i nostri follower con noi dietro le quinte del nostro shooting fotografico per la nuova collezione, per fare dirette che precedono una sfilata ecc. IGTV permette di pubblicare video più lunghi come ad esempio recensioni riguardanti i nostri prodotti, interviste a personaggi famosi, ecc. Si possono aggiungere *link* in bio e nelle stories dopo aver invitato gli utenti a compiere una determinata azione (CTA). È possibile collaborare con *influencer* e *micro-influencer*. *Taggare* i prodotti nei post e aggiungere *shoppable stickers* al fine di incentivare e facilitare l'acquisto dei propri prodotti.

L'ultimo tra gli strumenti appena elencati mostra come i *social media* non vengano più utilizzati in via esclusiva per conoscere persone, ricevere notizie e scovare nuovi prodotti, ma anche per acquistare ciò che più ci piace. Ad oggi, nell'ambito del *fashion*, le tre piattaforme utilizzate come *social commerce* sono: *Facebook*, *Pinterest* ed *Instagram*.

Facebook, grazie alla sua enorme mole di utenti registrati e regolarmente attivi sulla piattaforma, è il *social commerce* per eccellenza. Tramite *Facebook* le aziende, sia di piccole sia di grandi dimensioni, possono creare la loro «vetrina prodotti» in cui esporre gli articoli destinati alla vendita e a cui associare il proprio «catalogo prodotti». Inoltre, Zuckerberg ha recentemente annunciato di voler

espandere la funzione *social commerce* tramite l'ideazione di *Facebook Shops*. Facebook Shops, lanciato in un momento in cui l'e-commerce sta registrando una crescita esponenziale in virtù del recente *lockdown*, permette alle aziende di creare gratuitamente un proprio negozio *online* a cui gli utenti possono accedere sia su Instagram che su Facebook. Le aziende che intendono vendere tramite *Facebook Shops* dovranno poi creare un loro catalogo prodotti e personalizzare l'interfaccia grafica del loro negozio con immagini e colori che contraddistinguono il proprio *brand*⁵⁶. Questa nuova funzionalità apparentemente gratuita, che permette a qualsiasi impresa di affacciarsi alla vendita online indipendentemente dal suo *budget* e dalle sue dimensioni, potrebbe rivelarsi estremamente redditizia anche per *Facebook*. Infatti, oltre ad avere un maggior numero di venditori che per assicurarsi maggiore visibilità investiranno in *advertising* all'interno della piattaforma, tramite *Facebook Shop* sarà possibile accrescere le informazioni già possedute riguardanti gli utenti della piattaforma con i dati relativi alle loro preferenze d'acquisto. Questa enorme mole di dati e informazioni sui potenziali consumatori potrebbero rappresentare un enorme vantaggio competitivo che, nell'ottica di una rete vendita unificata tra tutte le piattaforme di Zuckerberg (Facebook, Messenger, Instagram e Whatsapp) potrebbe aprire ad un nuovo panorama del commercio elettronico.

Strumento complementare a *Facebook* è *Messenger* che, in quanto *app* di

⁵⁶ Cfr. <<https://www.ninjamarketing.it/2020/05/19/facebook-shops-ecommerce/>>.

messaggistica istantanea, è utile all'azienda per interagire con i suoi clienti ed assisterli qualora ne abbiamo bisogno. Infine, con *Marketplace*, attivo in Italia dal 2017, ogni utente può vendere e comprare articoli usati o nuovi messi in vendita da altri utenti.

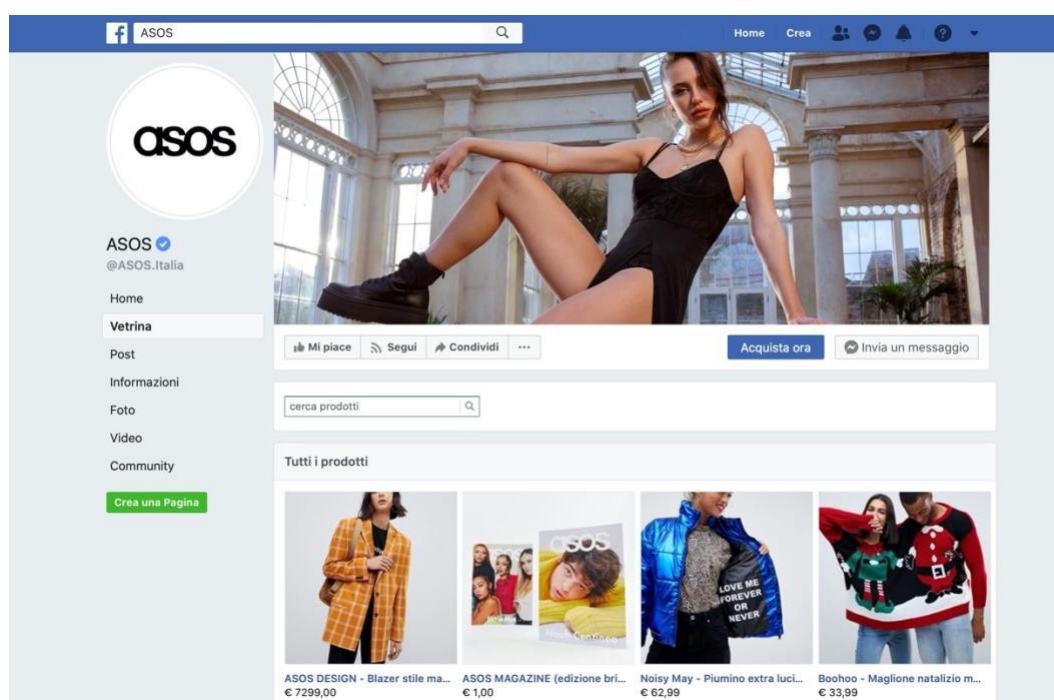


IMMAGINE 9: vetrina prodotti *Asos* – FONTE: elaborazione personale.

Instagram mediante il *tag shopping* (raffigurato dal simbolo della borsetta) permette all'utente, tramite un semplice *tap* sul prodotto apparso nel suo feed di *Instagram*, di visionare il prezzo, la scheda descrittiva e, se interessato, di accedere direttamente all'*e-commerce* dell'impresa per effettuare il suo ordine. Non va dimenticato però che per poter taggare i propri prodotti è necessario che questi siano

presenti nella vetrina della pagina *Facebook* alla quale è collegato l'*account* aziendale *Instagram*.

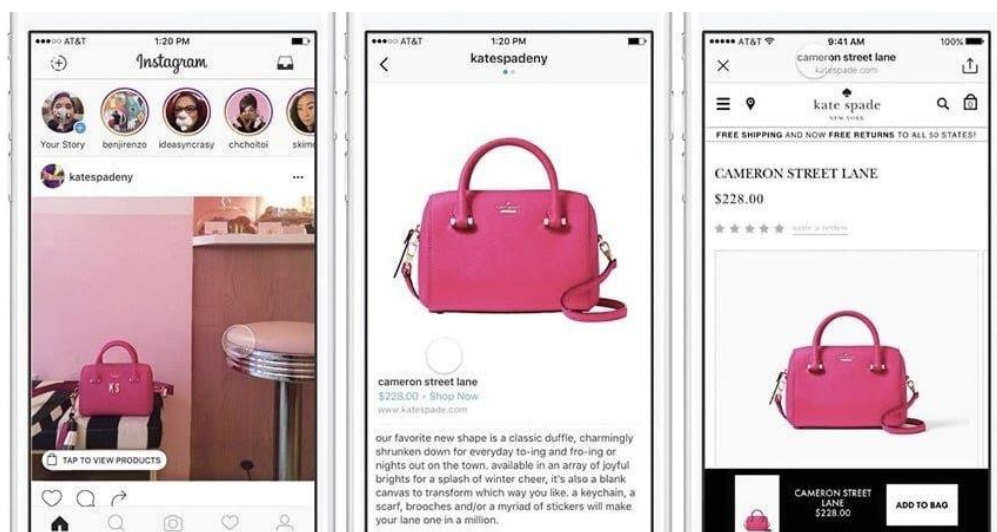


IMMAGINE 10: *Tag Shopping Instagram* – FONTE: *Ninja Marketing*

Pinterest, con il suo pubblico ridotto rispetto a quello delle piattaforme di Zuckerberg, è il *social* preferito dagli utenti per trarre ispirazione e scoprire nuovi prodotti soprattutto in fatto di moda. Grazie alle sue interfacce accattivanti e alle interattive modalità di ricerca, è considerato un ottimo canale di vendita tanto che moltissimi brand del *fashion* lo utilizzano come vetrina virtuale attraverso cui mostrare il proprio catalogo prodotti⁵⁷.

I *social media* hanno avuto un impatto devastante. Se nel recente passato

⁵⁷ <<https://www.vanityfair.it/amp/91832/mybusiness/network/2018/06/19/evoluzione-ecommerce-social-commerce-shopping-facebook-instagram-pinterest>>.

questo impatto li ha portati a preferirli ai tradizionali canali di comunicazione, ora, affiancano i tradizionali canali di vendita *online* e *offline* divenendo un utilissimo strumento di *business* per le imprese. Non stupirebbe che i *social network* convogliassero al loro interno l'interna esperienza d'acquisto dell'utente, permettendogli anche di acquistare e pagare all'interno della piattaforma. È questo l'obiettivo di *Instagram* che già da qualche mese, negli Stati Uniti, permette di poter concludere gli acquisti direttamente sulla sua piattaforma senza dover accedere a pagine esterne.

L'impatto che il *digital* ha avuto su molti settori non ha risparmiato il mondo della moda tanto che moltissimi protagonisti del settore utilizzano ormai una piattaforma *e-commerce* e sono attivi su uno o più *social media* al fine di sfruttare le potenzialità offerte dal digitale cercando di accrescere, o quantomeno mantenere intaccata, la loro competitività. Inoltre, l'attuale *lockdown* imposto da moltissimi governi per arginare il contagio del Covid-19 ha dato un'ulteriore spinta al commercio *online*. Infatti, con gli *store* fisici chiusi a causa delle restrizioni, sempre più persone hanno iniziato ad acquistare *online* e non è detto che questa nuova abitudine scomparirà quando l'epidemia sarà cessata. La *fashion industry* è quindi parte integrante della *digital transformation* e in questa rivoluzione, capace di sconvolgere radicalmente le strategie comunicative e di vendita dei *brand* della moda, i *millennial* e la generazione *Z* rappresentano le nuove generazioni di consumatori da conquistare.

2.3 NUOVE STRATEGIE PER NUOVI *TARGET*

Il ruolo dirompente, sul panorama della moda e non solo, ricoperto dalle generazioni Y (costituita da coloro che sono nati tra il 1980 e il 2000) e Z (nati dopo il 1990) riguardo agli acquisti legati alla moda sta costringendo i *brand* del *fashion* ad elaborare nuove strategie indirizzate ai *millennial* e alla generazione Z. Quest'ultima si differenzia dalla generazione Y per essere nata con lo *smartphone* tra le mani e per una maggiore praticità derivante dalla loro preferenza ad acquistare un prodotto fisico anziché esperienze. I *millennial* sono invece la generazione che più ama viaggiare (secondo una ricerca effettuata dall'agenzia pubblicitaria *Expedia Media Solutions*, i *millennial* effettuano mediamente 4,3 viaggi all'anno, ovvero il 30% rispetto ai *centennial*) e ciò è in linea con la loro propensione a privilegiare le esperienze intense, e i ricordi e le emozioni che ne derivano, all'acquisto dei loro prodotti preferiti. Un elevato utilizzo dei dispositivi mobili riguarda tuttavia entrambe le generazioni e incentiva sempre più *brand* a promuovere i loro prodotti su questi *device*. Stando ai numeri, l'80% dei *millennial* si addormenta con il proprio *smartphone* e il 100% dei *centennial* guarda il proprio *smartphone* minimo cinque volte all'ora.

La differenza, rispetto all'utilizzo, è che le tecnologie sviluppate e ritenute innovative dai *millennial* sono ormai assodate e per certi aspetti superate per i *centennial*. Questa maggiore consapevolezza si traduce anche in una differente

modalità di approcciarsi a queste due giovani categorie di *audience*.

Per convincere i *millennial* ad acquistare un determinato prodotto, è fondamentale offrirgli un'esperienza entusiasmante in grado di far leva sulla loro sfera emotiva tenendo conto che tendono a pianificare i loro acquisti nel tempo e per tale motivo sono soliti controllare siti *web* e annunci in più di un'occasione.

Come affermato da Gorge Loewenstein, economista comportamentale della *Carnegie Mellon University*, «la maggior parte del cervello è dominata dai processi automatici, e non dal pensiero deliberato. Molto di quel che succede nel cervello è emozionale, non cognitivo»⁵⁸.

Passando ai *post-millennial* è importante in questo caso tenere in considerazione che gli appartenenti alla generazione Z sono convinti di sapere tutto su tutto ciò che li circonda e sono attratti in misura maggiore dai prodotti fisici per i quali vanno ideati messaggi pubblicitari brevi, efficaci e magari comunicati da personalità influenti in grado di incentivare i *centennial* ad acquistare impulsivamente. Ogni generazione ha quindi le sue peculiarità e più queste caratteristiche sono note alle imprese e più diviene semplice progettare strategie ad hoc per intercettare un determinato *target*.

I *millennial* (generazione Y) sono nati nell'era del networking e dell'interazione, sono sempre più informati, esigenti, ambiziosi e sono abituati ad effettuare delle scelte riguardo tutto ciò che rientra nei loro interessi: possono

⁵⁸ M. Lindstrom, *Neuromarketing: attività cerebrale e comportamenti d'acquisto*, Apogeo, Milano 2009, p.28.

decidere liberamente quale brano ascoltare (*You Tube, Spotify*), cosa guardare in tv spaziando tra centinaia di canali e servizi in *streaming* (*Sky, Netflix, Now TV, Infinity*, ecc.), quali capi d'abbigliamento acquistare *online* (*YOOX, Zalando*, ecc.) e quali personaggi prendere come modello di riferimento (*Influncer*). Per comunicare tra di loro prediligono *app* di messagistica istantanea (come *Whats App* e *Telegram*) e i social network (principalmente *Facebook, Instagram, Twitter* e *You Tube*) condividendo contenuti ritenuti di valore (immagini, video, ecc.) con un'ampia attenzione rivolta all'approvazione di quest'ultimi da parte del loro pubblico espressa tramite commenti, *reactions* e condivisioni. Sempre più *online* e sempre più attivi, i *millenial* sono fieri sostenitori della *Sharing Economy* (*Bla Bla Car, Airbnb*, ecc.) e non hanno la minima difficoltà ad esprimere la loro opinione online sotto forma di recensioni sul prodotto/servizio acquistato (*Amazon, Trip Advisor, Booking*, ecc.). La generazione Y trascorre gran parte della sua giornata *online* e la comunicazione pubblicitaria convenzionale ha ormai poca presa su questo segmento. Gran parte dei *millenial* è *mobile first*, ovvero utilizza il proprio *smartphone* per connettersi e preferiscono messaggi brevi e personalizzati ed una comunicazione autentica, realizzata mediante contenuti *visual* e fondata sullo *storytelling*. Oltre a soddisfare queste preferenze, un'altra sfida per le imprese è quella di riuscire ad ottenere la loro attenzione. Questi giovani consumatori sono decisamente *multitasking* ed è probabilmente corretto affermare che i potenziali investimenti decisi da una determinata impresa per realizzare *spot* televisivi atti ad

intercettarli possano risultare spesso vani. I *millennial* sono infatti abituati ad interagire con più dispositivi contemporaneamente e durante gli spot televisivi saranno quasi certamente impegnati a intrattenere conversazioni su *Whats App* o a visualizzare *IG Stories*. Questo li porta quindi ad ignorare gran parte delle pubblicità a cui potenzialmente sono esposti, infatti negli ultimi anni la percentuale di spot ricordati risulta sempre minore. Non a caso, oggi più che in passato, i giovani sono iperstimolati visivamente e diversi studi dimostrano che sta diventando sempre più difficile catturare la loro attenzione se, ad un determinato *brand*, non sono associate emozioni sensoriali («*Sensory Branding*»), ricordi o esperienze vissute⁵⁹.

I *social*, che possiamo definire il vero *habitat* dei *millennial*, diventano allora il luogo in cui le imprese debbono ideare una *user experience* coinvolgente, interattiva, dinamica e costruita *ad hoc* per intrattenerli ed instaurare una relazione con loro. In quest’ottica, le recenti innovazioni in ambito tecnologico permettono addirittura ai *brand* di impreziosire l’esperienza online con elementi multisensoriali che permettono di «toccare» il prodotto o di «sentirne» l’odore. Si parla a tal proposito di «*digital sensory marketing*» che, attraverso una gestione degli aspetti sensoriali negli ambienti online, consente un miglioramento della *customer*

⁵⁹ Cfr. M. Lindstrom, *Neuromarketing: attività cerebrale e comportamenti d’acquisto*, Apogeo, Milano 2009, *passim*.

*experience*⁶⁰.

Seppur la generazione Z segua temporalmente quella dei *millennial*, è erroneo asserire che è possibile raggiungerla con strategie e metodologie identiche a quelle impiegate per la generazione Y. I *centennial* (generazione Z) è da considerare una generazione a sé che, avendo ricevuto stimoli e un'educazione differente, si distinguono dalle generazioni che li hanno preceduti per un diverso modo di consumare e per l'insieme di valori e bisogni che li rappresentano.

La generazione Z, nata nel pieno della rivoluzione digitale, è costituita da consumatori iper-connessi, totalmente *mobile first*, predisposti all'innovazione e decisamente più impazienti rispetto alla generazione Y. Impazienza che ha contribuito alla rapida ascesa dei servizi *on demand* che permettono all'utente di fruire di un determinato servizio nel momento in cui desidera e senza alcuna attesa (*Netflix, Disney+, Spotify*, ecc.). La maggior fruizione di contenuti *online* mediante dispositivi mobili è certamente causa del calo registrato sul consumo della televisione, della radio e del giornale cartaceo da parte di questa nuova generazione. Abituati al multitasking e ad utilizzare contemporaneamente più *device* (utilizzano in media 5 dispositivi contro i 3 dei *millennial*), sono fermamente convinti che la tecnologia sia il pilastro da cui partire per un futuro migliore ed amano comunicare

⁶⁰ O. Petit, C. Velasco, C. Spence, *Digital Sensory Marketing: Integrating New Technologies into Multisensory Online Experience*, Journal of Interactive Marketing, 45, 42-61.

e trascorrere gran parte del loro tempo libero sui *social*. I *social media* più utilizzati da questi giovanissimi consumatori sono *Instagram, You Tube, Snapchat e Tik Tok*, mentre per *Facebook* è previsto un drastico calo. Il maggior utilizzo degli ultimi due è da attribuire alla maggior creatività che caratterizza la generazione Z in quanto non si limitano a condividere contenuti, come la generazione Y, ma sono abilissimi nel crearli. Nella generazione Z si nota inoltre una minore fedeltà ai *brand*, visto che tendono a muoversi verso quei *brand* seguono le tendenze i canali digitali più innovativi, e una maggiore propensione all'*e-commerce* che li porta a ricercare e scegliere quelle piattaforme in grado di minimizzare i tempi d'attesa (*Amazon Prime*).

Sottoposti ad una moltitudine di stimoli commerciali, preferiscono messaggi commerciali visivi e sono riluttanti all'idea di prestare attenzione a contenuti prettamente testuali. Data la predilezione per una comunicazione sempre più visuale la loro soglia di attenzione è molto bassa (circa 8 secondi), prediligono immagini e video di breve durata che consentono una comunicazione più immediata e sono maggiormente incuriositi da una relazione personalizzata e interattiva con i *brand* nella quale occupano un ruolo attivo tramite la loro partecipazione ad alcuni processi decisionali⁶¹.

Personalizzazione che può trovare spazio anche nella progettazione congiunta

⁶¹ <<https://www.ninjamarketing.it/2017/04/10/baby-boomer-x-y-e-z-generazioni-a-confronto>>.

di prodotto servizi attraverso il coinvolgimento in *focus group* in un’ottica co-creativa tra *user* e *brand*. I *centennial* sono molto più interessati a tematiche di natura ambientale e sociale (terrorismo, razzismo, divario disuguaglianze economiche, ecc.), incarnano valori liberali e sostengono l’uguaglianza tra i sessi. In questo scenario è importante per le imprese sviluppare una *corporate social responsibility*, ovvero l’implementazione di una politica aziendale che persegua obiettivi in termini economici in un’ottica di sostenibilità volta a preservare il patrimonio ambientale, sociale e umano per le generazioni attuali e future.

Un esempio attualissimo sulla responsabilità sociale nell’industria della moda è la riconversione produttiva messa in atto al fine di contribuire alla distribuzione dei presidi sanitari per fronteggiare il SARS-CoV-2. Moltissime *maison* d’alta moda si sono infatti mosse in prima linea durante questa situazione di estrema emergenza. Il Gruppo *Armani*, a fine marzo, ha stabilito la conversione di tutti i suoi stabilimenti produttivi situati in Italia nella produzione di camici monouso destinati alla protezione individuale degli operatori sanitari impegnati ad arginare questa pandemia. Anche *Prada*, *Gucci* e molti altri rinomati brand hanno fornito il loro contributo, in risposta agli appelli di alcune regioni gravemente colpite dal virus, cimentandosi nella produzione di mascherine e camici a uso sanitario. Seppur il mondo del *fashion* abbia dato un contributo sostanziale, grazie ad una maggiore facilità nella riconversione dei suoi stabilimenti produttivi, questo impegno sociale ha caratterizzato anche settori differenti che in base alle loro

peculiari strutture produttive hanno realizzato altre tipologie di prodotti volti a fronteggiare questo virus. Due esempi in questo caso sono: il Gruppo *FCA* che ha dato la disponibilità per impegnare i propri impianti in Emilia-Romagna ed i relativi dipendenti nella produzione e nell’assemblaggio dei respiratori polmonari necessari per i pazienti in terapia intensiva e Nardini, azienda leader nel mercato delle grappe, che per contrastare la diffusione del contagio ha realizzato nei suoi stabilimenti una soluzione igienizzante a base di alcol etilico.

È allora fondamentale rivolgersi a questa generazione cercando di stimolare la loro curiosità, magari proponendo loro attività collaborative adottando una comunicazione che eviti messaggi ridondanti e prolissi.

Queste peculiarità delle nuove generazioni ha conseguenzialmente incentivato l’aumento degli investimenti in *Adv Digital* da parte di molte imprese che, nell’ottica di intercettare i suoi potenziali giovani consumatori, hanno destinato quote crescenti del loro *budget* sui *social media* e sull’*influencer marketing* ritenendoli gli strumenti più idonei a raggiungere un *target* sempre più connesso. L’aumento degli investimenti effettuato dai vari *brand* per la promozione dei propri prodotti tramite *influencer* è strettamente collegato alla percezione che l’imitazione sia, in particolar modo tra i più giovani, il fulcro di moltissime decisioni d’acquisto. *Martin Lindstrom*, nel suo libro sul *Neuromarketing*, presenta il ruolo chiave delle emozioni nelle scelte d’acquisto del consumatore. L’autore mostra, attraverso studi riguardanti meccanismi biologici e neurologici sull’attività cerebrale, come un

oggetto che in un primo istante può risultare orribile diventa qualcosa da possedere a tutti i costi nel momento in cui viene usato da un personaggio famoso o da chiunque goda di un ampio seguito. Nella testa del consumatore si fa largo allora il pensiero che l'acquisto di quel determinato bene possa in qualche modo rendere la propria vita simile a quella di chi lo sponsorizza. Tale meccanismo è spiegato dall'autore tramite l'azione simbiotica dei neuroni a specchio e della dopamina. Dai primi nasce il desiderio di imitare i comportamenti altrui mentre dalla dopamina, una delle sostanze chimiche che produce il senso del piacere nel cervello, provengono le sensazioni di euforia e appagamento che caratterizzano il momento dell'acquisto. Questa stretta emotiva tra neuroni a specchio e dopamina finisce così per minare una scelta d'acquisto razionale da parte del consumatore⁶².

Social e influencer diventano allora i mezzi ideali per stimolare l'interesse degli utenti più giovani tramite foto, video, *stories* e in particolare contenuti co-creati capaci di generare maggior *engagement* e coinvolgimento da parte di questo giovane *target*.

L'utilizzo delle principali piattaforme *social* da parte dei *brand* di alta moda è parallelo all'esplosione di questa nuova tipologia di giovani consumatori che risultano tra i più attivi nell'ambito del *fashion*. Nati nel pieno della *digital transformation*, hanno rivoluzionato il modo di operare delle imprese nel settore

⁶² Cfr. M. Lindstrom, *Neuromarketing: attività cerebrale e comportamenti d'acquisto*, Apogeo, Milano 2009, pp.55-68.

della moda: ai consumatori più giovani non interessa esclusivamente l'acquisto di un articolo di lusso, bensì mostrano particolare attenzione per le esperienze uniche, innovative e personalizzate che i *brand*, da loro scelti per rappresentarli, sono in grado di fargli vivere. Novità, unicità e appartenenza al proprio «*status quo*» sono elementi imprescindibili su cui basare un'offerta in grado di rivolgersi e compiacere questa moderna tipologia di consumatori⁶³.

Si dà il caso che sempre più *brand* scelgono talvolta di abbandonare i loro tradizionali confini di posizionamento sul mercato e optare per iniziative di *brand extension e co-branding*. In questo panorama favorevole aumenta il ricorso a *limited edition e partnership* tra *brand* stilisticamente distanti che, sempre più spesso, sembrano riscuotere ampio successo tra i giovani. Un esempio in cui questi due fenomeni sono maggiormente ravvisabili è Supreme. Le origini del *brand newyorkese* sono strettamente connessa al suo primo *store*. Il *design* e il *layout* del negozio erano ideati appositamente per gli skater: i vestiti erano disposti attorno al perimetro del negozio e in posizione centrale vi era uno spazio vuoto che aveva la funzione di simulare una pista da skate. La strategia di Supreme rispetto alla gamma prodotti si fonda su un approccio diversificato in quanto la sua offerta spazia dall'abbigliamento ai *gadget*, senza privilegiare nessuna particolare tipologia di articolo. Lo stile *Supreme*, che si ispira alle tendenze *underground* degli anni '80 e

⁶³ <<https://isabellaratti.com/fashion-marketing-che-cose-e-come-cambiato-con-la-digital-transformation/>>.

'90, non riscuote successo solo tra gli appassionati di *skater*, ma è ampiamente apprezzato anche da quei consumatori vicini alle culture *hip hop*, *punk* e *rock*. Oltre ad aver soddisfatto una moltitudine di consumatori attraverso il suo inconfondibile stile e il suo iconico e apprezzatissimo logo, la forza del *brand* di *New York* è anche causa di una strategia di posizionamento simile ai marchi di alta moda e ad una peculiare tecnica di vendita. Supreme, come molte altre imprese di alta moda, realizza capi costosi ed elitari che gli permettono di posizionarsi come un marchio di lusso anche grazie alle molteplici collaborazioni ed edizioni limitate con altri *brand*. Un esempio tra i più rinomati è la *partnership* realizzata con Louis Vuitton nei quali si è potuta osservare la perfetta contaminazione tra lusso e *streetwear*. Tra le altre collaborazioni con altri *brand* rinomati sono quelle realizzate con: *Air Jordan*, *Levi's*, *Nike*, *Stone Island*, *The North Face*, *Timberland* e *Vans*. Anche le modalità di vendita dei prodotti Supreme sono singolari. In confronto a quasi la totalità delle imprese operanti nel *fashion*, che dopo aver lanciato la nuova collezione ne permettono il libero acquisto durante tutta la stagione per la quale è ideata, Supreme rilascia *online* circa una decina di prodotti alla volta che vanno *sold-out* nel giro di pochi minuti. Tale strategia di vendita permette a Supreme di non perdere la sua desiderabilità in quanto tutti gli amanti del *brand* cercheranno di accaparrarsi ogni settimana i suoi articoli non appena diventino disponibili *online*. Infine, allo scopo di accrescere la *brand awareness*, Supreme coinvolge per le proprie iniziative promozionali *celebreties* vicine alla cultura *pop* come Lady Gaga,

idoli sportivi come Michael Jordan e molti altri personaggi del mondo dello spettacolo che semplicemente indossando i loro articoli aumentano la risonanza del marchio americano⁶⁴.

La generazione Z, a causa del sovraccarico informativo a cui è sottoposta, rivolge la sua attenzione verso quei prodotti che hanno un connotato di status sempre più alto e sono capaci di rappresentare un qualcosa tramite cui potersi esprimere. La possibilità di acquistare, tramite il proprio *smartphone*, qualsiasi cosa in qualsiasi momento comporta infatti una diminuzione di valore del prodotto nella percezione dell'acquirente (in passato per acquistare uno specifico paio di calzature bisognava avere la possibilità di recarsi in un negozio vicino che le aveva nel suo assortimento e la fortuna di trovare il proprio numero e già questo assicurava un carattere di maggior esclusività al prodotto che si acquistava). In quest'ottica le imprese stanno ideando strategie sempre più incentrate sul *mobile* e che prevedono un'ampia diversificazione dei loro prodotti sul mercato spesso realizzate mediante edizioni limitate e *capsule collection*.

Le *limited edition* sono spesso legate anche al tema della sostenibilità che, assai caro alle generazioni più giovani, sembra una variabile a cui questo segmento attribuisce maggiore rilevanza rispetto alle altre categorie di consumatori. Nello scenario dell'alta moda un esempio è sicuramente rappresentato da Stella

⁶⁴ <<https://www.gqitalia.it/moda/trend/new/2018/03/08/la-storia-di-supreme-come-nasce-un-brand-di-successo>>.

McCartney che, attraverso le sue borse la cui composizione è costituita da materiali innovativi ed eco-sostenibili, ha una *mission* ambiziosa e allo stesso tempo chiara: creare profitti con prodotti «di lusso» che per la loro realizzazioni non sfruttano nessuna specie animale, non utilizzano PVC e per le quali vengono spesso impiegati materiali riciclati. Inoltre, sempre nell’ottica delle collaborazioni tra *brand*, va menzionata la partnership tra Stella McCartney e Adidas che assieme all’organizzazione *Parley for the Oceans* hanno ideato una linea costumi realizzata mediante il riutilizzo dei rifiuti trovati nell’oceano. L’impegno di Stella McCartney nell’ambito della sostenibilità non è ravvisabile esclusivamente nelle sue collezioni ma anche sul panorama sociopolitico tanto da ideare una specie di documento programmatico sulla moda sostenibile, in collaborazione con le Nazioni Unite, dove viene proposto un progetto collettivo volto ad utilizzare metodologie produttive più *green* che oltre ad avere risultati positivi di tipo ambientale producano impatti positivi per le imprese anche in termini economici. Se ciò non bastasse, attraverso la fondazione di *Stella McCartney Cares Green*, la *designer* londinese ha ideato una piattaforma *open source* in cui condividere con i *designer* del futuro ogni tipo di informazioni riguardante le ricerche effettuate volte a trovare materiali innovativi e processi produttivi poco inquinanti allo scopo di generare cambiamenti positivi non solo per quanto concerne la moda ma per il pianeta intero⁶⁵.

⁶⁵ <<https://www.vogue.it/moda/article/stella-mccartney-sostenibilita-moda-primavera-estate-19>>.

Il *Fashion Marketing*, se destinato a catturare l'attenzione e soddisfare sempre più giovani consumatori, deve porsi obiettivi stimolanti e avvincenti, deve unire differenziando in modo che il *brand* assuma un posizionamento ben definito sul mercato. Questo posizionamento ottenuto mediante differenziazione è assai importante visti i mutamenti che stanno interessando la definizione stessa di lusso: pensando ai più giovani si può notare come quest'ultimi non si accontentano più di acquistare un bene di lusso e di soddisfarsi esclusivamente del suo possesso, ma sono sempre più in cerca di nuove esperienze che si aspettano vengano fatte vivere dai *brand* su cui ricade la loro preferenza.

Anche *brand* di alta moda che godono di una notorietà e di una ampia forza commerciale non sono immuni a queste nuove esigenze emotive richieste dalle nuove generazioni, che scelgono determinati marchi solo se, oltre a soddisfarli dal punto di vista estetico, sono in grado di incorporare i propri valori personali. I nuovi consumatori vogliono essere più coinvolti e sempre più imprese cercano di farli sentire parte di una *community* progettando nuove strategie di vendita e personalizzando, in base al proprio target di riferimento, i loro canali di comunicazione. Uno dei primissimi *brand* di alta moda ad agire in quest'ottica è stato Burberry che, con la sua sfilata in live *streaming*, ha reso la sua *community* coinvolta e partecipe delle iniziative *fashion* che riguardano il marchio. Integrando la tecnica dello *storytelling* ad una *brand experience* ben congeniata, Burberry ha posto le basi per costruire una relazione più stretta con i suoi consumatori facendoli

sentire al centro delle iniziative aziendali. Digitalizzazione che talvolta evolve anche in situazioni di necessità.

L'emergenza legata al Covid-19 ha avuto un forte impatto in Italia nel momento in cui a Milano andava in scena la *Fashion Week*, costringendo conseguenzialmente moltissimi marchi di lusso a sfilare a porte chiuse. In questa situazione, imprevedibile e insolita, Salvatore Ferragamo ha ideato in poco tempo uno *showroom* virtuale per presentare da remoto le sue nuove collezioni. Questo spazio virtuale ha permesso a buyer e collaboratori di poter osservare i nuovi articoli senza dover partecipare fisicamente alla sfilata. Oltre a questa iniziativa volta a fronteggiare le perdite causate dal Coronavirus, la prestigiosa *maison* di moda fornisce degli esempi di digitalizzazione anche presso i suoi *store*. I negozi Ferragamo riportano un *QR code* sulle loro vetrine tramite il quale i clienti, dopo averlo scansionato con la fotocamera del proprio *smartphone*, potranno scoprire maggiori dettagli sulla nuova calzatura di nome «Viva» ed eventualmente procedere al suo acquisto da *mobile*. Inoltre, per coloro che invece preferiscono entrare nello *store* è stata creata una *playlist* di Spotify, progettata appositamente per la nuova scarpa, in un'ottica digitale di estrema attenzione e interazione verso il cliente⁶⁶.

Con l'avvento del digitale il settore della moda ha visto innalzare i suoi livelli

⁶⁶ <https://www.corriere.it/economia/aziende/20_febbraio_26/ferragamo>.

di competitività tanto che anche *brand* rinomati che sono sul mercato da anni sono costretti a concorrere non solo con *brand* della stessa caratura ma anche con marchi più «giovani» e fin da subito in voga. In questo panorama è di vitale importanza per le imprese operanti nel *fashion* scovare le metodologie più idonee a catturare l'attenzione della clientela più giovane che, da sempre attenta alle nuove tendenze e con un potere d'acquisto in crescita, è uno dei segmenti più interessanti in termini di crescita per il settore della moda. Tra gli espedienti maggiormente utilizzati per attirare l'interesse dei giovani si hanno le collaborazioni tra *brand* stilisticamente lontani tra loro (già precedentemente presentate nei casi Supreme e Stella McCartney) che oltre ad aumentare la visibilità dei prodotti nati dalla collaborazione hanno riflessi positivi anche sulla *brand awareness*. Inoltre, l'utilizzo delle dirette *streaming* sui *social* che, permettendo a milioni di persone di partecipare ad alcune manifestazioni a porte chiuse alle quali prima potevano assistere solo una nicchia di persone (come ad esempio la *Fashion Week*), sono uno strumento perfetto per acquisire nuovi *follower* e far vivere un'esperienza unica alla propria *audience* di riferimento.

Sempre più *brand* della moda ricorrono alla cosiddetta *gamification* ovvero l'utilizzo degli elementi di *game design* in contesti diversi da quelli tradizionali del gioco che unito a un sistema basato su premi/ricompense riesce a coinvolgere l'utente mediante una *brand experience* immersiva, emozionante e innovativa capace di far vivere all'utente una nuova tipologia di interazione con l'impresa sotto

forma di gioco. Ad evidenziare i benefici di questa nuova forma di investimento sono i consumatori stessi dato che l'86% di loro afferma di essere disposto a pagare di più pur di avere un'esperienza migliore con il brand⁶⁷.

Non a caso si prevede che la *customer experience* supererà il «prezzo» e il «prodotto» come fattore di differenziazione dell'impresa tanto che, a seguito di un'esperienza negativa, il 41% dei consumatori diminuisce la spesa verso lo specifico *brand* e il 19% smette totalmente di acquistarlo ⁶⁸. Un esempio recente è *The Holiday Run*, un gioco a premi ideato da Ralph Lauren per il periodo natalizio dove l'utente, in base al punteggio effettuato, potrà sbloccare alcuni premi e riceverli dopo essersi registrato e aver fornito i propri dettagli anagrafici. Il gioco ruota attorno all'iconico orsetto della Polo che raccogliendo le palle natalizie su cui è raffigurato il logo Ralph Lauren ed evitando degli ostacoli posti in quattro città differenti (Londra, Parigi, Tokyo e New York) realizza un determinato *score*, calcolato in base al tempo di gioco e alle palle natalizie ottenute, che verrà poi inserito all'interno di una *scoreboard* generale in cui sono registrati i migliori punteggi ottenuti da tutti i giocatori. Strategie di *real time marketing* su temi caldi all'opinione pubblica che possono essere utilizzate per attrarre l'interesse di un pubblico giovanile e allo stesso tempo rafforzare la *brand image*. Degli esempi attuali di *Instant Marketing* possono essere quelli attuati da moltissimi *brand* che

⁶⁷ <<http://www.oracle.com/us/products/applications/cust-exp-impact-report-epss-1560493.pdf>>.

⁶⁸ <<https://experiencematters.blog/2018/06/04/report-happens-good-bad-experience-2018/>>.

per promuovere il distanziamento sociale a causa del Covid-19 hanno graficamente allontanato gli elementi che componevano i loro loghi come nel caso di Hyundai e Kappa oppure l’augurio di natura più ironica ideato da Tempo sempre durante l’attuale epidemia.



IMMAGINE 11: *Instant Marketing* – FONTE: www.hyundai.com, www.kappa.it, www.tempo.it.

È chiaro allora che per emergere tra la miriade di *brand* che operano nella moda è fondamentale l’innovazione, la creatività e investire sempre più nel *digital* in quanto strumento ormai imprescindibile, in ottica *marketing*, per mantenere o rafforzare la propria posizione competitiva sul mercato. Quei *brand* che in passato non hanno saputo cogliere l’innovazione tecnologica e le nuove esigenze, legate a quest’ultima, dei loro consumatori hanno infatti visto sgretolarsi la loro posizione di *dominance* di mercato (come nei casi *BlackBerry* e *Motorola* che, rimanendo fermamente convinti sulla tipologia di prodotti che fino a quel tempo li avevano contraddistinti e non aprendosi all’innovazione e alle nuove esigenze dei loro consumatori, hanno visto le loro posizioni di mercato deteriorarsi con l’avvento dello *smartphone*).

Questo è lo scenario in cui opera l'*IMAC S.p.a.*, un'azienda che opera nel settore della moda da anni, e rappresenta un *case study* ideale essendosi dovuta misurare con la *digital transformation* che ha sconvolto gli equilibri e i caratteri del mercato.

CAPITOLO 3

CASE STUDY: GRUPPO IMAC S.P.A.

3.1. STORIA AZIENDALE

IMAC S.p.A. è un'azienda attiva da più di quarant'anni nel settore calzaturiero, rientra tra i gruppi italiani leader nella produzione dedicata a uomo, donna e bambino. I suoi quattro marchi – *Imac*, *Primigi*, *Igi&Co* ed *Enval Soft*) sono ormai ampiamente conosciuti e apprezzati nel mondo; si sono ritagliati una significativa porzione di mercato attraverso la realizzazione di prodotti competitivi sia in termini economici ma soprattutto qualitativi, grazie a uno stile ricercato, a un radicato know-how tecnologico in ambito calzaturiero e una meticolosa selezione dei materiali.

IMAC S.p.A. è stata fondata nel 1975 dai fratelli David e Renato Mazzocconi nelle vesti di semplice laboratorio per l'orlatura delle tomaie in conto terzi; all'inizio degli anni '80, grazie all'utilizzo dell'innovativa tecnologia produttiva dell'iniezione diretta del fondo in poliuretano, si compie la conversione da tomaificio a calzaturificio.



IMMAGINE 12: tomaificio IMAC S.p.A. – FONTE: *Company Profile* della IMAC S.p.A.

Già nel 1997 si avviano i primi processi di delocalizzazione: in Bulgaria, con *Bulima Eood*; in Tunisia, con *Tumina Sarl* e *Maema Sarl* – realtà industriali capaci di offrire lavoro a più di ottocentocinquanta persone. Nel 2001, il Gruppo cresce ulteriormente grazie all’acquisizione di *Igi Calzature e Tecnologie* che conferisce nuovamente lustro a *Primigi*, storico e rinomato *brand* di calzature per bambini.

Allo scopo di soddisfare un maggior numero di clienti sul mercato, nel 2002 si sceglie di lanciare un nuovo *brand* che si rivolga alla fascia di mercato uomo-donna in cerca di una calzatura di pregio che incorpori i caratteri della ricerca stilistica e dell’innovazione tecnologica: *Igi&Co*. In quest’ottica, nel 2004 il Gruppo instaura una preziosa collaborazione con la società statunitense *W.L. Gore*, proprietaria del *brand*, già affermato a livello planetario, *Gore-Tex*, marchio *leader* nella realizzazione di calzature impermeabili e traspiranti allo stesso tempo. Questa è certamente una *partnership* chiave realizzata per fronteggiare *Geox*, uno dei principali *competitor* del Gruppo.

Nel 2007 IMAC S.p.A. apre la catena di negozi monomarca *Primigi Store* con un nuovo *format*: calzature, abbigliamento e accessori per bambini da 0 a 14 anni. In questo modo, entrando in un *Primigi Store*, è possibile trovare un'ampia offerta in grado di vestire i bambini dalla testa ai piedi. Il 2 aprile 2012, David Mazzocconi, Presidente e socio fondatore, muore a settantaquattro anni mentre si recava al lavoro nella sede produttiva tunisina. Nello stesso anno, sullo stesso solco perseguito da *Primigi*, nascono i monomarca calzature e abbigliamento uomo-donna sotto il nome di *Igi&Co Store*. Sempre nel 2012, avviene il lancio di *Enval Soft*, ultimo dei quattro marchi che compongono il Gruppo, pensato per una clientela più attenta alla comodità e al *comfort*. Tramite i suoi quattro *brand*, la *mission* del Gruppo è proporre articoli di qualità in linea con le tendenze del mercato e rendendoli accessibili a tutti grazie all'avanzato grado tecnologico, produttivo e organizzativo, raggiunto grazie al costante impegno profuso da tutto il personale Dell'IMAC nel proprio lavoro. In un'ottica di miglioramento continuo, tutta l'organizzazione aspira a divenire un *partner* insostituibile per i propri clienti, andando a soddisfare le loro esigenze al fine di migliorare la qualità della loro vita. Come prima azienda calzaturiera delle Marche, IMAC raggiunge lo *status* doganale di «Esportare Autorizzato» e la «Domiciliazione doganale», quindi anche la certificazione AEO (Operatore Economico Autorizzato) e infine anche l'Autorizzazione per il Deposito Doganale. Il Gruppo, con i suoi sei siti di proprietà e con i quattro *brand* che lo costituiscono, vende annualmente circa dieci milioni di

paia di calzature e sei milioni di capi di abbigliamento per un fatturato totale di gruppo che, nel 2018, è stato pari a duecentocinquant’otto milioni. Il Gruppo IMAC S.p.A., che occupa millecinquecento dipendenti diretti, considerando una rete di quattrocentotrenta negozi (*Primigi Store, Igi&Co Store*) in Italia e in Europa, a cui va aggiunto un indotto di centocinquanta aziende satellite che dà complessivamente lavoro a circa dodicimila persone.



IMMAGINE 13: sede legale di Montefiore dell’Aso – FONTE: *Company Profile IMAC S.p.A.*

I fattori che hanno determinato il successo del Gruppo sono molteplici: la capacità, la flessibilità e la tecnologia che contraddistinguono la fase produttiva (grazie alla tecnica d’iniezione diretta su tomaia del fondo, per cui la suola si forma aderendo direttamente alla tomaia in moda da garantire leggerezza, flessibilità, impermeabilità e isolamento termico alla calzatura); i costanti investimenti in ricerca e sviluppo che hanno permesso al Gruppo di accrescere il proprio bagaglio di

know-how e innovazioni.

ImacTex: una membrana impermeabile e traspirante, con tecnica brevettata, che impedisce all'umidità esterna di penetrare all'interno della calzatura, senza impedire la naturale traspirazione del piede.

Air Effect System: un innovativo sottopiede, composto da uno strato di materiale espanso rivestito di pelle naturale, che produce un cuscino d'aria come base d'appoggio per alti *standard* di *comfort*.

Primigi System: un insieme di *technicalities* che rendono le scarpe da bambino Primigi un concentrato di tecnologia, affidabilità e qualità.

Sky Effect System: una soletta antibatterica, riempita e foderata con una soffice pelle che protegge il piede del bambino dall'asperità del terreno.

Antibacterial System: una soletta anatomica e antibatterica che offre al piede massima igiene, freschezza e comfort.

Surround: prodotto rivoluzionario, progettato con tecnologia *Gore-Tex*, che rende la calzatura traspirante e impermeabile in ogni sua parte grazie a una suola a «struttura aperta», in grado di garantire un equilibrio termico ottimale e piedi freschi e asciutti in ogni condizione climatica.

La capillare rete vendita e distributiva è in costante espansione e assicura la presenza su tutto il territorio nazionale sia nella grande distribuzione che nel dettaglio, con un discreto presidio dei nuovi mercati esteri. I marchi aziendali *Imac*, *Primigi Igi&Co* ed *Enval Soft* garantiscono un'offerta in grado di soddisfare le

esigenze dei consumatori che vanno dal neonato all’adulto. I campionari, sempre attuali e attenti nell’utilizzo di materiali e pellami di prima qualità (certificati presso accreditati laboratori d’analisi europei – come *Tüv Rheinland*, *Buzzi Lab*, *Hanse Control* e *Cimac* – per la realizzazione di calzature dall’ottimo rapporto qualità/prezzo; vengono sottoposti a un’attività di controllo qualità uniformata su tutti i siti produttivi del Gruppo al fine di eccellere nella qualità del prodotto finito offerto al cliente e nel confronto con la concorrenza.

Ognuno dei quattro marchi che costituiscono il Gruppo è pensato per soddisfare un target specifico e le sue relative esigenze in termini di stile.



IMMAGINE 14: i quattro brand – FONTE: *Company Profile IMAC S.p.A.*

Le calzature *Imac* nascono da una sintesi – tra tecnologia d’avanguardia e ampia esperienza manifatturiera – che garantisce la realizzazione di calzature con

elevate prestazioni tecniche e un ottimo rapporto qualità/prezzo. I materiali e i pellami, entrambi di prima scelta, vengono utilizzati per soddisfare la versatile domanda dell'intero spettro dei consumatori che possono essere interessati a questi prodotti.

Igi&Co offre un prodotto tecnicamente performante all'insegna del *wellness* e del *Made in Italy* sempre in linea con le tendenze stilistiche del momento. Le calzature *Igi&Co* sono infatti pensate per donne e uomini dinamici attenti allo stile, che non intendono comunque rinunciare al comfort e al benessere. Il vasto assortimento delle collezioni garantisce un'offerta costituita da numerosi modelli volti a completare diversi *look* per ogni istante della giornata dalle situazioni formali al tempo libero.

Il prodotto, in linea con le tendenze del momento, conserva una moltitudine di performance sulle quali è basato il *pay-off*: «Sportiva Dentro». La vocazione del *brand* alle alte prestazioni e multifunzionalità, riscontrabile nelle caratteristiche di leggerezza, flessibilità, traspirabilità e impermeabilità che caratterizzano le calzature, ha contribuito alla rapida diffusione e al successo degli *Igi&Co* Store. Gli eleganti *Store* monomarca, presenti ormai in molti centri città e nei migliori Centri Commerciali, offrono un Total Look completo grazie ai capi di Abbigliamento e Accessori (per uomo e donna) che arricchiscono quanto possibile una collezione che si è sempre contraddistinta nella sezione Calzature.



IMMAGINE 15: *Igi&Co Store* – FONTE: *Company Profile IMAC S.p.A.*

Enval Soft è il marchio dedicato a chi ritiene il proprio benessere una priorità ed è consapevole che solamente calzature minuziosamente progettate garantiscono il sostegno e il comfort assoluto per tutto l'arco della giornata. «Prenditela comoda» è il *pay-off* pensato per una Collezione uomo-donna la cui *value proposition* è espressa dall'attenzione alla salute e alla qualità delle sue calzature contraddistinte da una produzione *Made in Italy*, da forme e plantari anatomici, pellami pregiati morbidissimi, sottopiedi ammortizzanti ed estraibili, contrafforti di sostegno e soles leggerissime. Infine, *Primigi*, storico *brand* di calzature per bambini da sempre sinonimo di qualità grazie alla sua quarantennale esperienza nel settore. La specializzazione del marchio e l'approfondita conoscenza sulle specifiche esigenze del bambino, è vitale ai fini della realizzazione di soluzioni, attentamente studiate in base alla conformazione anatomica del piede, che permette al marchio di accompagnare i bambini dai loro primi passi fino ai quattordici anni di età. Ogni

calzatura *Primigi*, che unisce il benessere dei bambini e un'attenta ricerca stilistica, è progettata nei minimi dettagli per garantire: flessibilità, leggerezza, traspirazione, morbidezza e durata, adeguando le ultime tendenze alle molteplici occasioni d'uso che coinvolgono i più piccoli durante la giornata. Anche ai clienti *Primigi*, come per quelli di *Igi&Co*, viene proposto un *total look* ampio e coordinato grazie alle Collezioni Abbigliamento e Accessori capaci di estendere la vocazione inizialmente calzaturiera del *Brand* a tutto il mondo del bambino.



IMMAGINE 16: *Primigi Store* – FONTE: *Company Profile IMAC S.p.A.*

L'ampia rete di *Primigi Store*, che vanta quasi quattrocento *store* in Italia e trenta all'estero, è in costante sviluppo con l'obiettivo di assicurare una presenza sempre più capillare nei confini nazionali ed accrescere la notorietà del marchio all'estero. Il progetto franchising *Primigi Store*, catena di negozi monomarca dove è possibile vestire bambini da zero a quattordici anni, con la sua vasta gamma di prodotti coordinati offre un *total look* completo di abbigliamento, accessori, calzature e

intimo in grado di soddisfare ogni possibile esigenza del consumatore. A illustrare nel dettaglio le strategie di vendita perseguite dal Gruppo IMAC S.p.A. è Daniela Mazzocconi, Responsabile Retail *Primigi* e *Igi&Co*, che in un'intervista rilasciata ad *AZ Franchising* afferma come la formula del *Franchising* rappresenti un'opportunità di *business* sia per l'azienda che per l'affiliato: «l'azienda può contare su una base di visibilità, distribuzione e fatturato stimabile in anticipo e a sua volta può garantire pubblicità, servizio, fornitura di quanto necessario e ritiro di quanto superfluo».

Il successo dei *Primigi* Store è evidenziato dall'apprezzamento di moltissimi genitori che, tramite un'offerta in grado di vestire i propri figli «dalla testa ai piedi» in un unico luogo, risparmiano tempo e denaro, senza compromettere la qualità dei prodotti acquistati.

3.2. DIGITAL STRATEGY DELL'IMAC S.P.A.

La *marketing strategy* che il Gruppo IMAC S.p.A. ha implementato per *Primigi* e *Igi&Co* merita particolare attenzione alle recenti iniziative in ambito *digital* che caratterizzano la comunicazione e i principali canali di vendita. La radicata vocazione produttiva del Gruppo, che a differenza di molti altri brand non compra i prodotti da terzi per poi rivenderli con marchio proprio attraverso ingenti

investimenti in marketing, ma li produce al suo interno, ha naturalmente influito sullo sviluppo del marketing che per diversi anni ha agito come una funzione di mero servizio con importanza marginale. Lo sviluppo della funzione Marketing all'interno dell'IMAC S.p.A. coincide con l'acquisizione di *Primigi*, storico marchio simbolo della calzatura da bambino in Italia, che ha generato il bisogno di un maggior orientamento al mercato e alle esigenze del consumatore da parte del Gruppo. La marketing strategy di *Primigi*, che ha lo scopo di accrescere la *brand awareness* al fine di un ritorno positivo sulle vendite, è fondata su una strategia di comunicazione che prevede la perfetta integrazione tra online e offline. Tra i canali offline, scelti in base ad una minuziosa ricerca (basata sui dati forniti da *Audiradio*, *Auditel* e *Audipress*), *Primigi* utilizza i diversi *media*.

La stampa: dove vengono scelti periodici specifici per le mamme con bambini piccoli (*Insieme*, *Io e il mio bambino*, *Donna e Mamma*, *Dolce Attesa*, ecc.) e periodici puramente femminili per mamme con bambini più grandi (*Elle*, *Vanity Fair*, *Style Piccoli*, *Donna Moderna*, ecc).

La televisione: lo storico *brand*, protagonista fin dai primi spot sulle tv commerciali degli anni '80, creare un notevole vantaggio competitivo grazie ad investimenti in comunicazione senza dubbio pioneristici per l'epoca.

La radio: nell'impossibilità di mostrare il proprio prodotto, si è fatto ricorso a spot radio dai toni divertenti con *jingle* memorabili. *Radio DeeJay*, *RDS* e *Radio101* sono le stazioni principalmente utilizzate per scopi pubblicitari, e a queste

va aggiunta anche la *syndication* radiofonica *CNR Radio FM* che distribuisce una pianificazione pubblicitaria nazionale su tanti emittenti locali molto forti territorialmente e performanti a livello promozionale (*Radio Bruno, Radio Babboleo, Radio Margherita, ecc.*).

Il cinema: ultimamente, uno spot di *Primigi* ha preceduto l'inizio di *Pinocchio* (2019), il film di Matteo Garrone con Roberto Benigni;

I cataloghi: mostrano le collezioni stagionali *Primigi* (primavera-estate e autunno-inverno).



IMMAGINE 17: cataloghi collezione SS20 – FONTE: IMAC S.p.A.

I canali offline utilizzati per *Igi&Co* sono pressoché gli stessi di *Primigi*, seppur con qualche revisione del budget a causa del duplice target di riferimento (diviso ora tra uomo e donna e non più univoco come quello del bambino per *Primigi*) e differenze sulle emittenti radio utilizzate ed i periodici presidiati: per l'uomo (*7*, *Sportweek*, *Panorama*, *l'Espresso* e *GQ*) e per la donna (*Elle*, *Esse*, *Grazia*, *Tu Style*, *Vanity Fair* e *Donna Moderna*). Infine, per la clientela più adulta di *Enval Soft*, si fa ricorso a radio in cui si concentrano maggiormente gli over 45 (*Radio Rai*, *Radio Italia*, *CNR Radio FM*) e periodici generalisti (*Gente*, *Oggi*, *Famiglia Cristiana*) e di gossip (*Nuovo*, *Giallo*, *Di Più*).

Riguardo ai canali online il Gruppo si è mosso in leggero ritardo e seppur si era dotato di propri siti aziendali, fin dai primi anni '90, non ha tenuto il passo con il rapido sviluppo del web e delle potenzialità da esso offerte. Per diversi anni, ad esempio, è stato impossibile concludere il tradizionale *funnel* di vendita tramite sito poiché per convertire i *lead* in clienti era necessaria l'attivazione dello *Shop Online*. L'utente poteva infatti esclusivamente visionare gli articoli della nuova collezione senza avere la possibilità di procedere online al loro acquisto. Il prorogare la scelta di dotarsi di uno *Shop Online* per *Primigi* ed *Igi&Co* è stata legittimata dal timore che tali canali di vendita potessero in qualche modo assorbire i ricavi dei negozi indipendenti e dei vari *franchising*.

Un'apertura in tal senso in un'ottica di *marketing strategy* integrata tra strumenti online e offline del Gruppo IMAC S.p.A. è ascrivibile al suo passato

recente. Infatti, oltre ai siti web aziendali e alle relative *newsletter*, volte ad informare il consumatore iscritto su eventuali iniziative e promozioni riguardanti il brand così da fidelizzarlo e aumentare le capacità di vendita e il traffico verso il sito, non venivano utilizzati molti altri strumenti inerenti al marketing digitale. A tal proposito, alcune date aiutano a comprendere come la svolta *digital*, che vede protagonisti *Primigi* e *Igi&Co*, sia iniziata pochissimi anni fa. La data di creazione dei profili *Facebook* per *Primigi* e *Igi&Co* risalgono rispettivamente a Novembre 2016 e Ottobre 2018, mentre su Instagram il primo post per *Primigi* è stato pubblicato il 16 Maggio 2017 e per *Igi&Co* si è dovuto attendere fino al 5 Aprile 2018. Oltre al presidio delle due piattaforme *social* è recente anche la possibilità di acquistare online, parallelamente alla rete vendita diretta e indiretta dei negozi, i prodotti con marchio *Primigi*, e *Igi&Co*.

Una spinta in tale direzione è scaturita proprio in virtù dell'attuale emergenza legata al Covid-19, che a Marzo 2020 ha imposto la chiusura di tutti gli Store *Primigi* e *Igi&Co*. Il Gruppo IMAC S.p.A. infatti, ha prontamente risposto a queste limitazioni dei suoi tradizionali canali di vendita con ingenti investimenti volti all'ottimizzazione e all'accrescimento delle iniziative *digital* riguardanti i suoi principali *brand*. Se prima dello scoppio del Coronavirus in Italia l'unico e-commerce dal quale il consumatore poteva acquistare online era attivo esclusivamente per le calzature *Igi&Co*; da Aprile 2020, alla luce dell'impossibilità di generare ricavi tramite i tradizionali canali di vendita offline riguardanti i negozi

monomarca e i *multibrand*, la funzione e-commerce è stata estesa anche a *Primigi* ed *Enval Soft*.

Per *Primigi* è stato implementato uno specifico *Shop Online* dal quale è possibile acquistare sia l'abbigliamento che le calzature del rinomato marchio per l'infanzia. La possibilità di poter acquistare *online* i prodotti *Primigi*, da tempo richiesta anche da centinaia di clienti tramite i *social* presidiati dal *brand*, è stata accolta dal Gruppo. Così l'azienda è andata incontro alle esigenze di tutti quei genitori che avevano necessità di acquistare capi e calzature per i propri figli durante il *lockdown* imposto dalle direttive governative, assicurandosi nuovi ricavi tramite il canale di vendita online. Per *Enval Soft* è stato invece predisposta un'apposita sezione all'interno dello *Shop Online Igi&Co*, da dove acquistare le calzature del marchio votato a una clientela più adulta.

Parallelamente alla creazione e al potenziamento della funzione e-commerce, sono stati effettuati notevoli investimenti a scopi promozionali che, oltre ai tradizionali strumenti di marketing offline come stampa, radio e spot televisivi, ha coinvolto in misura maggiore rispetto al passato il *digital advertising* soprattutto per quanto concerne le sponsorizzazioni veicolate su Facebook e su Instagram.

Per *Igi&Co* si è optato per una sponsorizzazione diffusa sui principali *social* presidiati dal *brand*, tramite: un video sponsorizzato della durata di quindici secondi girato durante lo *shooting* per la nuova collezione SS20, tra Grottammare e San Benedetto del Tronto, in cui vengono mostrati sia capi d'abbigliamento che

calzature e dove è presente un link di collegamento allo *Shop Online*; svariate inserzioni carosello, dinamiche e non, che mostrano fino a 10 calzature del brand con annessa la CTA tramite pulsante «Shop Now» che indirizza direttamente alla pagina dello specifico articolo all'interno dello *Shop Online*.



Igi&Co Store
Sponsorizzato
ID: 2517550771839843

Scopri le calzature Igi&Co per la primavera estate 2020. Qualità e stile Made in Italy! #ilmiostile

SHOPONLINE.IGIECO.IT
Igi&Co Store

Scopri di più

The image shows a Facebook advertisement for Igi&Co Store. At the top left is the Igi&Co logo and the text 'Igi&Co Store Sponsorizzato ID: 2517550771839843'. Below this is a headline: 'Scopri le calzature Igi&Co per la primavera estate 2020. Qualità e stile Made in Italy! #ilmiostile'. The main visual is a video thumbnail showing a man in a blue shirt and sunglasses steering a white sailboat on a calm sea. A play button icon is centered over the video. At the bottom left, the text 'SHOPONLINE.IGIECO.IT Igi&Co Store' is displayed. At the bottom right, there is a button that says 'Scopri di più'.

IMMAGINE 19: clip Igi&Co – FONTE: Facebook Ad Library.

Per quanto concerne *Primigi*, la strategia riguardante le sponsorizzazioni via *social* è stata pressoché analoga a quella implementata per *Igi&Co* con: immagini sponsorizzate al fine di informare l'utente circa l'apertura dello *Shop Online*

Primigi (con collegamento all'e-commerce tramite apposito pulsante) e l'attivazione di una nuova promozione per recuperare in parte i mancati acquisti a causa del *lockdown* (con link al sito ufficiale *Primigi*); diverse inserzioni carosello dove vengono raffigurate diversi modelli di calzature in base alle differenti fasce d'età (*Baby, Kids, Teen*) al fine di presentare e incentivare l'acquisto della nuova collezione.

PRIMIGI Primigi Store Sponsorizzato

Primigi riparte con una Fantastica Promozione. 🥳 30% di sconto su tutto l'abbigliamento PRIMAVERILE e 10% di sconto su tutto l'abbigliamento ESTIVO. Ti aspettiamo!

PRIMIGI

TANA LIBERA TUTTI CON

PRIMIGI

SCONTO

-30% -10%

SU TUTTO L'ABBIGLIAMENTO PRIMAVERILE SU TUTTO L'ABBIGLIAMENTO ESTIVO

PRIMIGI.IT Primigi Store [Learn More](#)

PRIMIGI Primigi Store Sponsorizzato

Scopri lo shop online di Primigi, tante calzature della collezione Primavera/Estate per i piccoli di casa!

PRIMIGI

SHOP ONLINE

PRIMIGI.IT Nuova Collezione Primavera/Estate I JavaScript sembrano essere disabilitati nel tuo browser. Per una migliore esperienza sul nostro sito, assicurati di...

[Acquista ora](#)

IMMAGINE 20: campagne Facebook Ads Primigi – FONTE: Facebook Ad Library.

Al fine di raggiungere un maggior numero di persone, le seguenti campagne basate sull'audience di *Instagram* e *Facebook* sono state estese oltre le piattaforme

social e veicolate su Internet (su portali presidiati da mamme, nel caso di *Primigi*, come *nostrofiglio.it*, *guidagenitori.it*, ecc.) e in centinaia di *App* sotto forma di *display advertising* (*banner*, *interstitial*, ecc.). Non a caso, secondo uno studio effettuato da *Facebook* riguardante le campagne pubblicitarie, i tassi di conversione erano 8 volte superiori per le persone che hanno visto le inserzioni tramite *Facebook*, *Instagram* e *Audience Network* rispetto a coloro che hanno visualizzato le inserzioni esclusivamente all'interno di *Facebook*⁶⁹. Queste inserzioni *Audience Network*, che seguono gli stessi sistemi di targettizzazione e misurazione impiegati su *Facebook*, indirizzeranno l'utente, che cliccherà su di esse, ad una nuova finestra del *browser* tramite un *link* che nel caso di *Igi&Co* e *Primigi* condurrà all'interno dei rispettivi siti.

Tali iniziative promozionali, che mirano sostanzialmente ad accrescere la *Brand Awareness* e ad aumentare le vendite dei prodotti in catalogo, rafforzano i loro risultati agendo in modo complementare con ulteriori iniziative recentemente realizzate sui social. Su *Facebook* è stata utilizzata la Vetrina che, oltre a permettere di visualizzare i vari prodotti dei due *brand*, consente l'utilizzo del tag prodotti all'interno di ogni post. Allo stesso tempo è stato introdotto l'utilizzo della funzione tag *Shopping* su *Instagram* che, come per il tag prodotti e la vetrina di *Facebook*, permette di connettere i prodotti presenti all'interno di ogni post con il proprio Shop

⁶⁹ <<https://www.facebook.com/business/news/insights/optimizing-direct-response-campaigns-across-facebook-instagram-and-audience-network>>.

Online. Tutte queste iniziative promozionali e le ultime novità introdotte sulle piattaforme di Mark Zuckerberg, oltre ai facilmente ipotizzabili ritorni in termini economici, hanno registrato un notevole aumento del numero dei seguaci sui profili social *Primigi* e *Igi&Co* e conseguenzialmente una maggiore interazione degli utenti ai contenuti veicolati dai due *brand* del Gruppo.

La recentissima apertura dello Shop Online *Primigi* ha dato fin da subito risultati sorprendenti con circa ottomila paia di calzature vendute in meno di due mesi dalla sua apertura a fronte di un bacino d'utenza stimato su quattro milioni e mezzo di mamme. Il successo del nuovo canale di vendita online è attribuibile, oltre che alle potenzialità dell'*e-commerce* in sé, agli stessi fattori critici di successo che hanno contraddistinto da anni i prodotti commercializzati dal Gruppo. Infatti, sia le calzature *Igi&Co* che quelle *Primigi*, si caratterizzano per un ottimo rapporto qualità/prezzo il cui intento è soddisfare un consumatore di fascia media e/o medio-alta mediante una *value proposition* piuttosto chiara: calzature di qualità e *Made in Italy* ad un prezzo accessibile.

È allora evidente come, accanto a strumenti digitali già utilizzati da tempo come i Siti Web aziendali, ne stiano nascendo di nuovi in un'ottica di *digital transformation* che investe alcuni brand del Gruppo. Ai tradizionali mezzi di comunicazione offline da sempre utilizzati come stampa, spot televisivi, radio ed editoriali si sono aggiunti i social network che, oltre ad assumere un'importanza sempre maggiore di anno in anno, stanno rivoluzionando le dinamiche

comunicative del passato rivolgendosi ad una audience più giovane in un'ottica di ringiovanimento dell'età media del consumatore. Oltre ai canali di comunicazione, la *digital transformation* ha recentemente coinvolto anche le consuete modalità di vendita dove, oltre agli *store* fisici siano essi monomarca aziendali o *multibrand*, si è aggiunta la possibilità di acquistare online gran parte dei prodotti tramite la funzione *e-commerce* sviluppata per *Primigi* e *Igi&Co*.

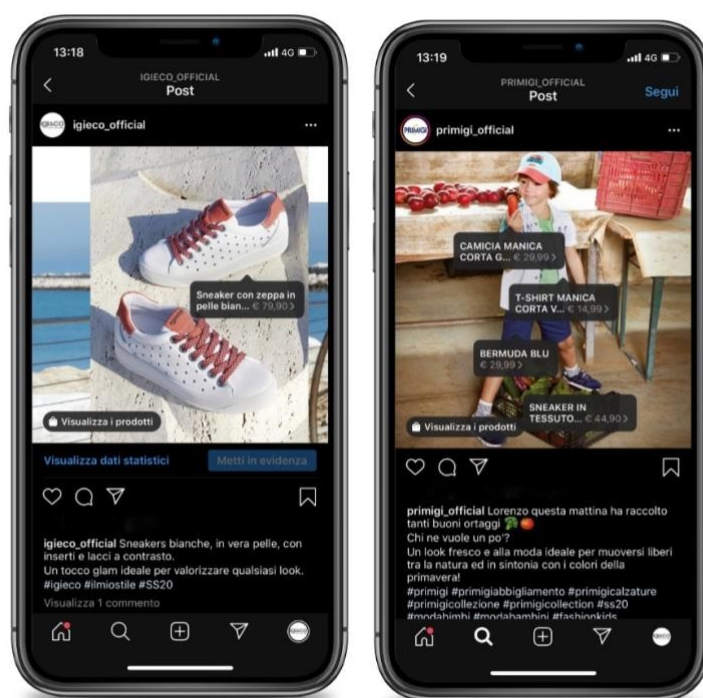


IMMAGINE 21: *Tag Shopping Instagram* per *Igi&Co* e *Primigi* – FONTE: elaborazione personale.

Da queste premesse si evince come il Gruppo stia guardando sempre con maggiore interesse a queste nuove strategie comunicative e di vendita per rivolgersi a tutte le fasce d'età servite tramite i suoi *brand*. Nonostante questo rappresenti un

cambiamento radicale, vista la vocazione strettamente produttiva che ha caratterizzato le origini dell'IMAC S.p.A., il Gruppo risulta essere sempre più propenso ad investimenti in termini economici e di risorse umane necessari ad accrescere la sua posizione sul mercato e la notorietà dei suoi *brand*. Questa tipologia di investimenti risulta infatti fondamentale in particolar modo per il settore del *fashion* dove, tra le principali leve su cui costruire il proprio vantaggio competitivo, la *brand image* risulta spesso più determinate rispetto alle caratteristiche tecniche del prodotto.

3.3. STRUTTURA, ATTORI E PROCEDURE

La struttura Marketing del Gruppo IMAC S.p.A. svolge le sue attività in due diversi uffici. L'Ufficio Marketing all'interno della Divisione *Igi* a Ellera di Corciano (Perugia), cuore operativo del marchio *Primigi*, agisce infatti in modo integrato con l'Ufficio Comunicazione della Reda Retail S.p.A. che, in quanto sede operativa del Gruppo situata a Ripatransone (Ascoli Piceno), è di supporto alla funzione Marketing e Comunicazione. L'Ufficio Marketing, della DIVISIONE IGI, elabora la strategia di comunicazione a partire dagli obiettivi prefissati dall'Alta Direzione occupandosi inoltre del controllo e della gestione sia delle attività implementate dalle varie agenzie sul web (Shop Online, Digital Advertising, ecc.)

e *offline* (spot tv, spot radio, ecc.) che dell'organizzazione dei materiali comunicazionali da esporre all'interno dei punti vendita dei vari affiliati del progetto *franchising*.

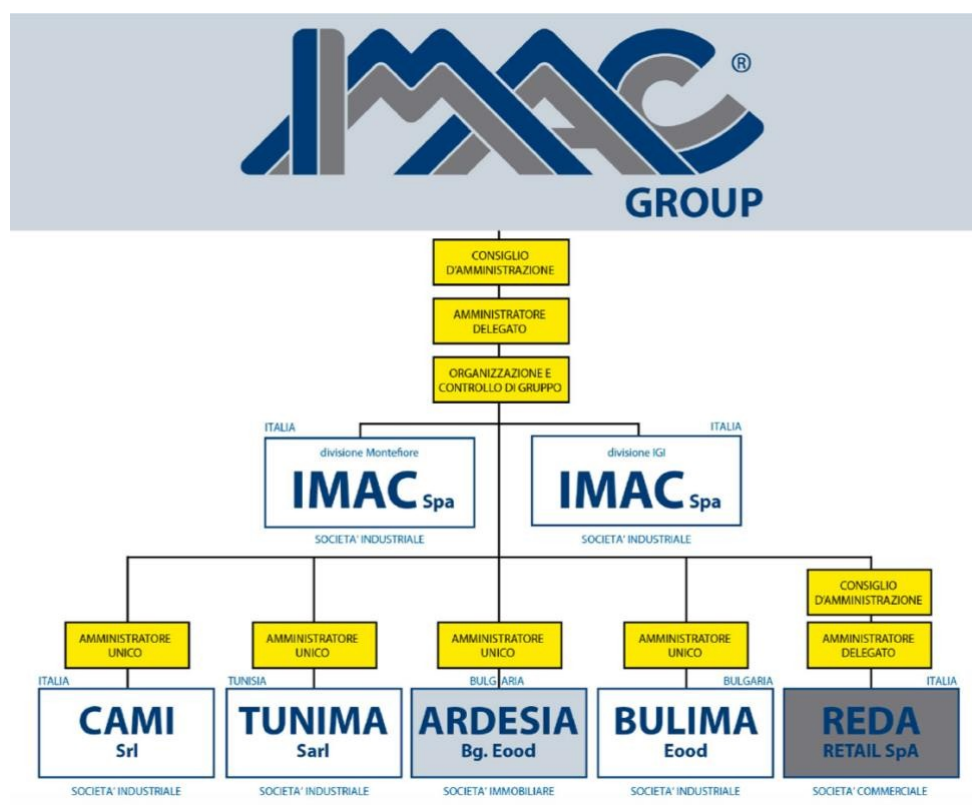


IMMAGINE 21: organigramma – FONTE: *Company Profile IMAC S.p.A.*

L'Ufficio Comunicazione, della *Reda Retail*, si occupa invece: dell'ideazione e dell'assortimento delle vetrine dei vari punti vendita (4 vetrine trimestrali all'anno per *Primigi*) e di assistenza agli stessi; della comunicazione e del *customer service* sulle varie piattaforme *social* presidiate da *Primigi* e *Igi&Co*; della

programmazione degli articoli e della scelta degli attori che saranno protagonisti degli *shooting* e dei successivi cataloghi realizzati per il lancio delle nuove collezioni; degli scatti fotografici necessari a mostrare tutti gli articoli che compongono la collezione abbigliamento sul sito *Primigi*; dell'elaborazione dei *look* correlati ad ogni articolo sul sito *Primigi* che, mediante una proposta di *outfit* completa per il bambino, hanno lo scopo di incentivare l'acquisto di più articoli da parte dell'utente.

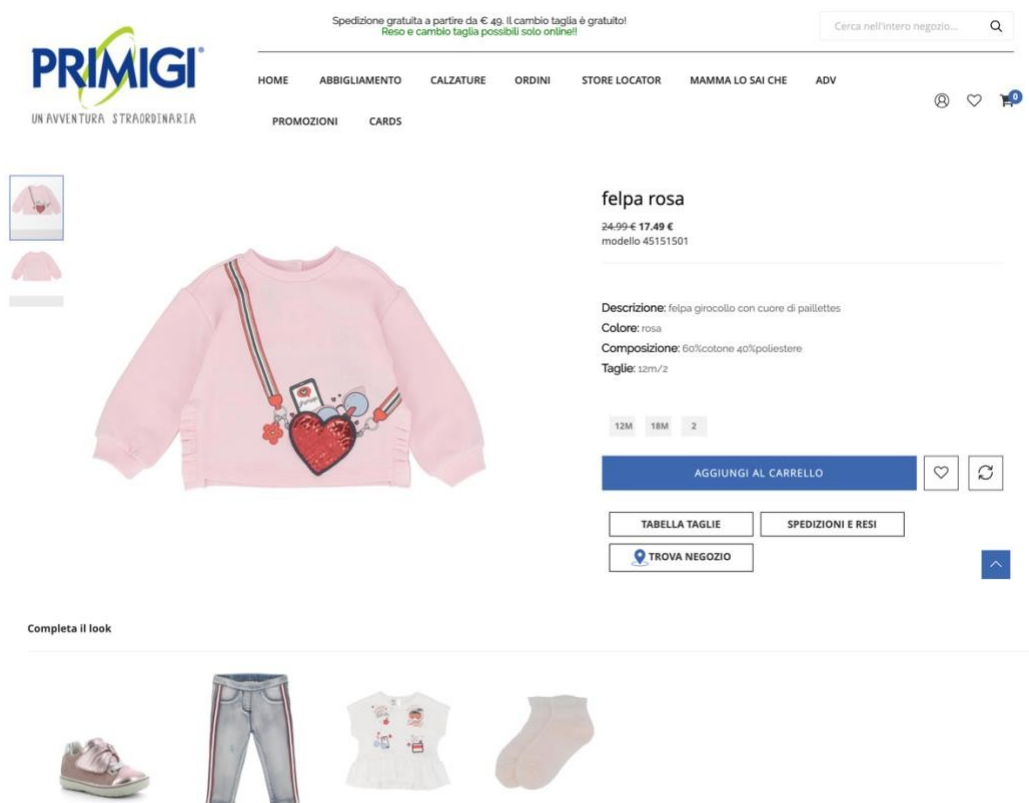


IMMAGINE 21: vetrina per l'e-commerce *Primigi* – FONTE: Shop Online *Primigi*

Anche gli scatti fotografici riguardanti le calzature che appariranno nei siti aziendali sono realizzati internamente ma, in questo caso, nella sede legale e principale IMAC S.p.A. situata a Montefiore dell’Aso (AP).

Al centro di ogni attività svolta nei vari siti del Gruppo è evidente come il fulcro sia identificabile nelle nuove collezioni stagionali e nelle relative campagne realizzate per promuoverle attraverso tutti gli strumenti di comunicazione utilizzati dall’impresa. All’origine di ogni campagna pubblicitaria realizzata per *Primigi* ed *Igi&Co*, in base agli obiettivi prefissati dal *top management*, c’è la realizzazione dello *shooting* fotografico. In sede di *shooting* vengono infatti prodotti tutti i contenuti necessari (immagini, video, ecc.) che saranno poi veicolati, in diversi formati, sui vari mezzi di comunicazione *online* e *offline*. Lo *shooting*, la cui realizzazione precede di diversi mesi il lancio della nuova collezione stagionale, è composto da diverse fasi a cui partecipano una pluralità di attori interni e soprattutto esterni all’impresa.

La realizzazione della campagna inizia dunque dal *brief*, contenente le informazioni riguardanti gli obiettivi da raggiungere, il *budget*, il *timing*, il *target*, la tipologia di messaggio che si vuole veicolare e le caratteristiche dei prodotti da pubblicizzare, che il gruppo *marketing* rilascia all’agenzia strategica. Nel caso di *Primigi* l’azienda si affida ad una casa di produzione milanese specializzata nell’organizzazione di servizi fotografici, video e spot televisivi in Italia e nel mondo. Gli obiettivi delle campagne *Primigi* e *Igi&Co* sono volti ad accrescere la

notorietà dei *brand* e spingere le vendite dei prodotti appartenenti alle nuove collezioni oppure, come in questo periodo, a supportare le vendite degli *store* che hanno riaperto dopo il *lockdown* tramite un'opportuna promozione. Le campagne veicolate durante l'anno sono solitamente due per entrambi i *brand* e corrispondono alle due collezioni stagionali primavera-estate e autunno-inverno. Per la comunicazione riguardante i canali *online* il discorso è differente poiché, oltre alle due consuete campagne stagionali, vengono diffusi contenuti specifici anche in occasione delle diverse festività dell'anno (Natale, Pasqua, Festa della Mamma, ecc.).

Dopo la fase di *briefing*, l'agenzia si occupa dell'ideazione del messaggio da trasmettere e presenta diverse proposte in base alle indicazioni fornite dall'impresa e al piano mezzi definito. Nel caso di uno *spot* televisivi ad esempio, verranno presentati due documenti: lo *script* e lo *storyboard*. Quest'ultimo è ideato dall'*art director* ed è la rappresentazione visiva raffigurante la sequenza delle scene dello *spot*. Lo *script*, realizzato dal *copywriter*, consiste nella descrizione scritta dello *spot* e presenta tutti i dialoghi, i personaggi, i *jingle* e tutti gli altri dettagli esecutivi⁷⁰. Approvata una tra le proposte realizzate dall'agenzia inizia la fase di produzione, nella *location* prescelta, che vede coinvolti professionisti esterni che collaborano con l'agenzia come fotografi, registi, macchinisti, truccatrici, tecnici

⁷⁰ Cfr. A.Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e comunicazione : principi e strumenti per il management*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna 2016, pp. 300-301.

delle luci, ecc. Gli attori protagonisti della campagna (bambini per *Primigi* e adulti per *Igi&Co*) sono scelti dall'azienda committente tra quelli proposti dalle varie agenzie di *casting*. Durante lo *shooting* o le riprese si provvederà quindi all'elaborazione di tutti quei contenuti (immagini e video) che saranno poi revisionati e ottimizzati nei vari formati utili alla promozione della collezione attraverso i vari canali con cui comunicano i due *brand*.

Lo *shooting* di *Primigi* realizzato per la nuova collezione primavera-estate 2020, ad esempio, è stato realizzato nell'arco di una settimana in un agriturismo e in una spiaggia della Toscana. Con i vari *still life* per le calzature e i molteplici scatti fotografici e video che vedevano protagonisti bambini di diverse fasce d'età con indosso *total look* realizzati con gli articoli della collezione P/E 2020, è stata realizzata una megaproduzione che assicurasse tutti quei contenuti necessari per la realizzazione di mini-spot televisivi, per il catalogo, ecc. Terminato lo *shooting*, l'agenzia strategica, in base al *budget* disponibile si occupa poi della prenotazione dei vari spazi sulla stampa, su radio, televisione e sul web in cui comunicare la campagna pubblicitaria.

Successivamente, un'agenzia di *marketing* e comunicazione, produce i materiali e gli esecutivi stampa da consegnare alle riviste e ai diversi punti vendita. Due diverse *web agency* si occupano poi dell'ideazione della *web strategy* volta a sviluppare la presenza online del *brand*. L'ufficio stampa ha infine il compito di diffondere i prodotti dell'azienda su canali non propriamente pubblicitari, come ad

esempio nei redazionali realizzati dai periodici di moda, al fine di potenziare la propria immagine su spazi che godono di una maggiore visibilità e autorevolezza da parte dei lettori.

A sostegno di questa strategia comunicativa c'è poi l'ampia rete di vendita e distribuzione che garantisce una presenza capillare su tutto il territorio nazionale. Il doppio canale di vendita è costituito da: *Retail* monomarca: ovvero i *Primigi Store* e gli *Igi&Co Store* nati con il progetto *franchising*; *Wholesale*: in cui all'interno si distinguono grandi clienti con prezzi di vendita imposti dall'azienda (Scarpe e Scarpe, Pittarello, ecc) e dettaglianti specializzati in calzature ai quali viene fornito un prezzo consigliato di vendita. A questi canali di vendita *offline* si aggiungono inoltre altri *partner* per la vendita *online* come *Zalando*, *Amazon* e *Privalia*.

La ramificata presenza unita al considerevole aumento degli investimenti in comunicazione, potenziati durante il recente lockdown e dalla parallela apertura dello Shop Online *Primigi*, rappresentano dunque le modalità e i mezzi con i quali il Gruppo intende raggiungere i suoi obiettivi legati ai volumi di vendita e al potenziamento del *brand awareness*. Resta sempre e comunque di fondamentale importanza il posizionamento del prodotto sul mercato: un prodotto con un buon rapporto qualità-prezzo garantito da una azienda che ha concretizzato il suo desiderio di governare il mercato con significativi investimenti in automazione che la rendono difficilmente aggredibile poiché estremamente competitiva. L'esperienza quarantennale nel campo della calzatura, una estrema attenzione alla

qualità a partire dalle materie prime ed uno spiccato senso di imprenditorialità da parte della proprietà rendono il Gruppo IMAC S.p.A. uno dei principali player nell'industria calzaturiera italiana.

3.4. DISCUSSIONE DEL CASO

Analizzando il caso oggetto di studio è possibile affermare che il Gruppo IMAC S.p.A. ha pagato qualche esitazione di troppo rispetto al leggero ritardo registrato nell'economia digitale dal settore *fashion* (e non solo) in Italia rispetto ad altri Paesi.

Seppur dotato di propri siti aziendali già dai primi anni '90, il Gruppo non ha mantenuto il passo con il rapido sviluppo della rete e delle potenzialità che offre. Per diversi anni, difficilmente l'azienda tramite il web è stata in grado di intervenire in maniera efficace e sistematica sui processi decisionali d'acquisto, il principale punto di contatto era rappresentato dal sito web aziendale, ma che da solo non era in grado di generare clienti. Difatti, gli utenti potevano esclusivamente visionare gli articoli della nuova collezione senza avere la possibilità di procedere all'acquisto in online. Tra le principali ragioni di tale scelte vi è stato il timore che simili canali di vendita potessero assorbire i ricavi dei negozi indipendenti e dei vari *franchising* a determinare la proroga di una dotazione minima per lo *shop online*, come è

avvenuto per *Primigi* e *Igi&Co*, con il conseguente mancato introito da parte di clienti rimasti solo potenziali. Per quanto l'evoluzione di questi strumenti digitali fosse incentivata anche dalla sempre maggiore connettività, il marketing digitale non è sostitutivo di quello tradizionale, ma dovrebbe essere implementato in maniera complementare. Come sostenuto da Kotler: «Il ruolo principale del marketing digitale è quello di stimolare l'azione e il passaparola: essendo più responsabile e trasparente del marketing tradizionale, punta a produrre risultati, mentre il marketing tradizionale si prefigge soprattutto di instaurare un'interazione con i clienti»⁷¹.

In parallelo alla creazione e al potenziamento della funzione *e-commerce*, il Gruppo IMAC ha effettuato notevoli investimenti a scopi promozionali che, oltre ai tradizionali strumenti di *marketing offline* (stampa, radio e spot televisivi), hanno coinvolto in misura maggiore rispetto al passato il *digital advertising*, soprattutto per quanto concerne le sponsorizzazioni veicolate su *Facebook* e su *Instagram*. Allo stesso tempo è stato introdotto l'utilizzo della funzione *tag shopping* su *Instagram* che, come per il *tag* prodotti e la vetrina di *Facebook*, permette di connettere i prodotti presenti all'interno di ogni *post* con il proprio *shop online*.

Pertanto, accanto a strumenti digitali già utilizzati da tempo come i siti web aziendali, se ne sono aggiunti di nuovi in un'ottica di *digital transformation* che

⁷¹ Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*, cit., pp. 57-58.

però ha investito solo alcuni brand del Gruppo. Ai tradizionali mezzi di comunicazione offline da sempre utilizzati si è affiancata la cura dei social network che, oltre ad assumere un'importanza sempre maggiore di anno in anno, hanno rivoluzionato le dinamiche comunicative del passato, rivolgendosi ad una *audience* più giovane in un'ottica di ringiovanimento dell'età media del consumatore.

Quanto possano averne risentito le consuete modalità di vendita negli *store* fisici, siano essi monomarca aziendali o *multibrand*, è difficile se non impossibile da valutare, per diversi fattori tra i quali, da ultimo, il COVID-19. In ragione dell'attuale emergenza legata al *lockdown* imposto dalle istituzioni governative – che a marzo 2020 hanno imposto la chiusura di tutti gli Store *Primigi* e *Igi&Co* – il Gruppo IMAC S.p.A. ha risposto prontamente alle limitazioni con ingenti investimenti volti all'ottimizzazione e all'accrescimento delle iniziative *digital* riguardanti i suoi principali *brand*. Il Gruppo ha quanto possibile fatto di necessità virtù, accelerando le fasi di ristrutturazione e ammodernamento, nell'intento di raggiungere i suoi obiettivi legati ai volumi di vendita e al potenziamento del *brand awareness*. Resta comunque di fondamentale importanza il posizionamento del prodotto sul mercato: un prodotto caratterizzato da un buon rapporto qualità-prezzo, garantito da un'azienda che ha concretizzato il suo desiderio di approcciare al mercato con significativi investimenti in automazione, la rendono difficilmente aggredibile ed estremamente competitiva.

Si evince come il Gruppo stia guardando sempre con maggiore interesse alle

nuove strategie comunicative e di vendita per rivolgersi a tutte le fasce di età servite tramite i suoi *brand*, nonostante questo rappresenti un cambiamento radicale, vista la vocazione strettamente produttiva che ha caratterizzato le origini e la storia dell'IMAC S.p.A.

Al di là delle considerazioni qualitative, restano sempre investimenti quantitativamente onerosi quelli che il Gruppo si è dimostrato disposto ad assolvere sia in termini economici che di risorse umane; investimenti necessari ad accrescere e difendere la sua invidiabile posizione sul mercato, derivata anche dalla notorietà dei suoi *brand*, in un circolo virtuoso che continua a perpetuarsi. Di certo, questa tipologia di investimenti risulta fondamentale per il settore del *fashion* dove, tra le principali leve su cui costruire il proprio vantaggio competitivo, agisce la *brand image*, spesso più determinate rispetto alle caratteristiche tecniche del prodotto – su cui l'IMAC non smette di puntare, in linea con la propria tradizione. Provando a non considerare soltanto le ultime vicende che hanno comunque assunto profili apocalittici, a uno sguardo più remoto, a pendenza lieve, l'IMAC S.p.A. si è dimostrata negli anni un'azienda ben radicata nel territorio – a dispetto del dissesto che ha colpito il quadro nazionale e soprattutto la provincia che ospita la sua sede principale –, che ha continuato esponenzialmente la propria crescita attraverso la possibilità di investire per rispondere alla rivoluzione digitale. Per queste ragioni, il suo resta un caso di difficile imitazione per nuove imprese che non possono vantare la solidità delle sue finanze, prodotto di decennali bilanci positivi. A ogni

modo, il necessario confronto con la *digital transformation* sta mantenendo quanto promesso, confermando quanto gli investimenti digitali riflettano su diversa scala il profilo di un'impresa che voglia intraprendere un processo di sviluppo in questo ambito.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

L'evoluzione costante del *Digital Marketing* e dei suoi strumenti è inequivocabile e sotto gli occhi di tutti: nuove piattaforme *social*, nuove funzionalità offerte, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale legata all'analisi dei *big data*, sono solo alcune tra le più evidenti innovazioni che interessano l'ambito digitale. Tuttavia, non sono solo le variabili interne al *marketing* digitale a trasformare gli scenari in cui operano le imprese – in questo senso, ne sono un esempio le crociate comunicative dell'attivista Greta Thunberg, svedese di nascita e cosmopolita di adozione, che è riuscita a denunciare un progresso cieco, risvegliando l'opinione pubblica sui temi dello sviluppo sostenibile e del cambiamento climatico. Oggi, anche moltissime imprese che operano nel settore della moda sono state stimolate a confrontarsi con una simile realtà e a promuovere iniziative che condividono la *mission* di abbassare le emissioni dei processi produttivi e di sviluppare una *social brand responsibility*.

Anche dal recente *lockdown*, perseguito dalla maggior parte dei Paesi colpiti dalla SARS-CoV-2, sono emersi nuovi panorami di sviluppo che hanno potenziato il ricorso alle tecnologie digitali. Complice la chiusura imposta agli *store* fisici, l'e-

commerce ha registrato un sensibile incremento negli acquisti e molte aziende hanno sperimentato metodologie di lavoro differenti da quelle tradizionali promuovendo quanto possibile lo *smart working*.

Costretti a rimanere a casa, gli italiani hanno catapultato nel *web* le loro necessità relazionali intensificando le interazioni con i *social network* che hanno persino allargato il loro bacino di utenza. Nel solo mese di marzo 2020 si stima che quasi quaranta milioni di persone (circa la totalità degli utenti in rete sul suolo italiano) abbiano utilizzato siti e *App* di *social networking*, mentre il novanta per cento ha utilizzato servizi di *Instant Messaging*⁷².

La maggior affluenza verificatasi sulle principali piattaforme *social*, parallelamente all'incremento temporale nell'utilizzo delle stesse, ha costretto molte aziende del *fashion* a rivedere le proprie strategie comunicative e ad accrescere la quota d'investimento relativa al *Digital Advertising*. Il Gruppo IMAC S.p.A. non ha potuto fare eccezione, di conseguenza, l'*Outdoor Advertising* ha registrato delle ingenti perdite: *Clear Channel*, *Media Company leader* nel settore dell'*out-of-home*, ha visto scendere il prezzo delle proprie azioni in borsa del settantacinque per cento in un solo mese⁷³. Si può evincere chiaramente quanto gli utenti riflettano questi repentini cambi di scenari, adattando i loro comportamenti e

⁷² <<https://www.ninjamarketing.it/2020/05/11/social-media-trend-dagli-utenti-sempre-piu-con-nessi-anche-in-italia-ai-migliori-orari-per-pubblicare/>>.

⁷³ <<https://www.ninjamarketing.it/2020/05/12/advertising-covid19-cambiano-gli-investimenti-pubblicitari/>>.

le loro preferenze in relazione alle imprevedibili mutazioni della società e del mercato. Una conoscenza approfondita e costantemente aggiornata sulle variabili interne ed esterne che influenzano e modificano le abitudini e le esigenze dei consumatori, che rendono spesso aleatoria la domanda, permette di accompagnare anche le incidentali trasformazioni come quelle epocali, velocizzando le procedure di ristrutturazione e adeguamento degli strumenti di offerta.

La sfida è stare al passo con i tempi ma, *mutatis mutandis*, il celebre memento di Charles Darwin che ben restituiva la legge della jungla ⁷⁴ non riesce a cogliere l'anima del mercato che nonostante le mirabolanti evoluzioni resta il capitale. Nella lotta per la sopravvivenza non è il più forte o intelligente, ma chi meglio si adatta al cambiamento ad avere la meglio. In economia, invece, è pur sempre il potere del capitale a offrire la possibilità di riorganizzare, ammodernare tutti gli aspetti aziendali che lo necessitano, dando modo di recuperare anche il tempo perso. Solo la solidità delle finanze permette di investire per adeguare e armonizzare il sistema di produzione, ed è la stessa forza creditizia a tradursi in equilibrio e stabilità aziendale seppure in una cornice liquidas, come si è ormai soliti descrivere il

⁷⁴ Zygmunt Bauman ha coniato la celeberrima formula «liquid modernity», declinata poi in molteplici forme nei suoi *best sellers*.

⁷⁵ «It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change». Questa citazione è tradizionalmente attribuita a Darwin e in genere si ritiene appartenga a *Origin of Species*. In realtà non è presente in nessuno degli scritti di Darwin, ma è tuttora riportata sul pavimento di pietra della California Academy of Sciences, nonostante l'attribuzione a Darwin sia stata rimossa. Con ogni probabilità la frase è da attribuire a Leon C. Megginson, professore universitario e saggista statunitense, che in *Lessons from Europe for American Business* (1963) scrive: «According to Darwin's *Origin of Species*, it is not the most

mondo economico e non solo.

I giganti, che nella preistoria non sono sopravvissuti ai cambiamenti climatici e si sono estinti, in ambito economico sembrano riuscire meglio dei piccoli a dirottare risorse nell'innovazione, difendendo la loro posizione nonostante i moti e le rivoluzioni che colpiscono il mercato: *the dinosaurs are back!* Nel suo piccolo, anche il caso dell'IMAC S.p.A. lo conferma. A dispetto del dissesto che ha colpito il quadro nazionale – e soprattutto provinciale, che ospita la sua sede principale – IMAC S.p.A. si è dimostrata negli anni un'azienda ben radicata nel territorio, che ha continuato esponenzialmente la propria crescita attraverso la possibilità di investire per rispondere alla rivoluzione digitale.

intellectual of the species that survives; it is not the strongest that survives; but the species that survives is the one that is able best to adapt and adjust to the changing environment in which it finds itself». L'associazione alla teoria darwiniana e alla sua opera potrebbe giustificare in parte l'origine della falsa attribuzione.

BIBLIOGRAFIA

Bagliani, M. – Liscia, R. (2019)

Digital marketing per l'e-commerce e il new retail: le strategie, i canali e le tecnologie per avere successo nei nuovi mercati digitali. Milano: U. Hoepli.

Bauman, Z. (2001)

Dentro la globalizzazione: le conseguenze sulle persone, trad. it. di O. Pesce. Roma: Laterza.

Bauman, Z. (2008)

Modernità liquida, trad. it di S. Minucci. Roma-Bari: Laterza.

Berger, J. (2014)

Contagioso. Milano: Sperling & Kupfer.

Cialdini, R. B. (2016)

Le armi della persuasione: come e perché si finisce col dire di sì, presentazione di A. Quadrio. Firenze-Milano: Giunti.

Cini, C. (2018)

Facebook marketing. Milano: Apogeo.

Corniani, M. (2009)

Digital marketing communication. Bologna: CLEUB.

De Nobili, F. (2018)

Digital marketing integrato: strumenti, strategie e tecniche per aumentare le vendite. Milano: U. Hoepli.

Eyal, N. – Hoover, R. (2015)

Creare prodotti e servizi per catturare i clienti (hooked). Milano: LSWR.

Ferrero, G. (2018)

Marketing e creazione del valore. Torino: Giappichelli.

Galvani, F. (2019)

Digital deep marketing: conquista la mente, conquista il cliente. Torino: Il Quadrante.

Godin, S. (2015)

La mucca viola. Milano: Sperling & Kupfer.

Godin, S. (2019)

Questo è il marketing: non puoi essere visto finché non impari a vedere. Macerata: Roi.

Gregori, G. L. – Pascucci, F. (2019)

Il digital marketing come fattore competitivo: verso un approccio integrato strumenti e strategia. Milano: FrancoAngeli.

Kaplan, A. – Haenleim, M. (2010)

«Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media».
Journal Business Horizons.

Kotler, P. (2003)

Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know, John Wiley & Sons, New Jersey.

Kotler, P. (2004)

Marketing management, edizione italiana a cura di W. G. Scott, trad. it. di P. Poli, C. Cantù e A. Tzannis. Milano: Pearson.

Kotler, P. (2017)

Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale, con H. Kartajaya e I. Setiawan, prefazione di L. Mattioli, introduzione di A. Mattiacci. Milano: Hoepli.

Lindstrom, M. (2009)

Neuromarketing: attività cerebrale e comportamenti d'acquisto. Milano: Apogeo.

Pascucci, F. (2013)

Strategie di marketing online per il vantaggio competitivo aziendale. Bologna: Esculapio.

Pastore, A. – Vernuccio, M. (2016)

Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management. Santarcangelo di Romagna: Maggioli.

Petit, O. – Velasco, C. – Spence, C. (2019)

«Digital Sensory Marketing: Integrating New Technologies into Multisensory Online Experience». *Journal of Interactive Marketing*: pp. 42-61.

Sharma, A. – Shet, J. N. (2004)

«Web-based marketing: The coming revolution in marketing thought and strategy». *Journal of Business Research*.

Xhaet, G. – Derchi, F. (2018)

Digital skills: capire, sviluppare e gestire le competenze digitali. Milano: Hoepli.

SITOGRAFIA

AA.VV. Ninja Academy (2016, Settembre 6)

Digital Marketing: cos'è e perchè è così importante. Ninja Academy:

<<https://www.ninjacademy.it/digital-marketing-cose-e/>>.

AA.VV. Ninja Marketing (2020, Maggio 11)

Social Media Trend: dagli utenti sempre più connessi (anche in Italia) ai migliori orari per pubblicare. Ninja Marketing:

<<https://www.ninjamarketing.it/2020/05/11/>>.

AA.VV. Oracle (2011)

Customer Experience Impact Report:

<<http://www.oracle.com/us/products/applications/1560493.pdf>>.

AA.VV. Wecontent (2018, Ottobre 30)

Digital Marketing - Strumenti e Canali. Wecontent:

<<https://www.we-content.com/digital-marketing-strumenti-canali/>>.

Altieri, A. (2017, Aprile 10)

Baby boomer, X, Y e Z: generazioni a confronto e dove trovarle. Ninja Marketing:

<<https://www.ninjamarketing.it/2017/04/10/>>.

Altieri, A. (2019, Settembre 26)

Digital Marketing Strategy: 3 ragioni per cui ogni azienda dovrebbe averla. Ninja Marketing:

<<https://www.ninjamarketing.it/2019/09/26/>>.

Angelucci, M. (2019, Luglio 9)

La vera forza di Pinterest è la connessione emotiva con gli utenti. Ninja Marketing:

<<https://www.ninjamarketing.it/2019/07/09/>>.

Angelucci, M. (2020, Gennaio 16)

Come TikTok ha cambiato il panorama dei social network e cosa aspettarsi dal futuro. Ninja Marketing:

<<https://www.ninjamarketing.it/2020/01/16/>>.

Caielli, I. (2018, Giugno 19)

Ecco come cambia il modo di fare shopping: online e in chat, sempre in modo più veloce e con nuove logiche. Vanity Fair:

<<https://www.vanityfair.it/amp/91832/mybusiness/network/2018/06/19/evoluzione-e-commerce-social-commerce-shopping-facebook-instagram-pinterest>>.

Casaleggio Associati (2019)

Rapporto e-commerce in Italia 2019:

<<https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2019/04/2019-1.pdf>>.

Chiorboli, D. (2020, Maggio 12)

Advertising e Covid-19: come cambiano gli investimenti pubblicitari in tempo di crisi. Ninja Marketing:

<<https://www.ninjamarketing.it/2020/05/12/advertising-covid19-cambiano-gli-investimenti-pubblicitari/>>.

Cucuzza, D. (s.d.)

Affiliate marketing. Glossario Marketing:

<<https://www.glossariomarketing.it/significato/affiliate-marketing/>>.

Cucuzza, D. (s.d.)

Brand advocacy. Glossario Marketing:

<<https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-advocacy/>>.

Cucuzza, D. (s.d.)

Digital advertising. Glossario Marketing:

<<https://www.glossariomarketing.it/significato/digital-advertising/>>.

Cucuzza, D. (s.d.)

E-commerce. Glossario Marketing:

<<https://www.glossariomarketing.it/significato/e-commerce/>>.

Cucuzza, D. (s.d.)

Inbound marketing. Glossario Marketing:

<<https://www.glossariomarketing.it/significato/in-bound-marketing/>>.

Cucuzza, D. (s.d.)

Outbound marketing. Glossario Marketing:

<<https://www.glossariomarketing.it/significato/out-bound-marketing/>>.

Cucuzza, D. (s.d.)

Push advertising – Pull advertising. Glossario Marketing:

<<https://www.glossariomarketing.it/significato/push-advertising/>>.

Cucuzza, D. (s.d.)

Referral. Glossario Marketing:

<<https://www.glossariomarketing.it/significato/referral/>>.

Cucuzza, D. (s.d.)

SEM. Glossario Marketing:

<<https://www.glossariomarketing.it/significato/sem/>>.

Cucuzza, D. (s.d.)

SEO. Glossario Marketing:

<<https://www.glossariomarketing.it/significato/seo/>>.

D'Acquisto, D. (2020, Maggio 19)

Arriva Facebook Shops, per creare eCommerce direttamente. Ninja Marketing:

<<https://www.ninjamarketing.it/2020/05/19/facebook-shops-ecommerce/>>.

Di Matteo, G. (2020, Aprile 3)

La rivoluzione del retail. Forbes:

<<https://forbes.it/2020/04/03/>>.

Facebook (s.d.)

Drive Action Effectively on Mobile. Facebook for Business:

<<https://www.facebook.com/business/news/in-sights/optimizing-direct-response-campaigns-across-facebook-instagram-and-audience-network>>.

Facebook (s.d.)

Fai crescere la tua azienda ovunque ti trovi con Facebook. Facebook for Business:

<<https://www.facebook.com/business/marketing/facebook>>.

Frer, C. (2017, Giugno 9)

A cosa serve avere una strategia di Digital Marketing? Ninja Marketing:

<<https://www.ninjamarketing.it/2017/06/09/strategia-di-digital-marketing/>>.

Loiacono, E. (2020, Febbraio 11)

Il segreto di Pinterest per sorpassare Snapchat: shopping ads, ricerca visiva e video. Ninja Marketing:

<<https://www.ninjamarketing.it/2020/02/11/>>.

Marinelli, L. (2017, Ottobre 12)

Chi sono e come individuare le Personas, ovvero: il lato umano del social media marketing. Ninja Marketing:

<<https://www.ninjamarketing.it/2017/10/12/>>.

Marinelli, L. (2017, Giugno 28)

Fashion e digital: i brand aumentano gli investimenti nell'online. Ninja Marketing:
<<https://www.ninjamarketing.it/2017/06/28/fashion-e-digital-i-brand-aumentano-gli-investimenti-nellonline/>>.

Marino, E. (2019, Settembre 23)

Digital e Fashion Market: a che punto siamo? Ninja Marketing:
<<https://www.ninjamarketing.it/2019/09/23/digital-e-fashion-market/>>.

Nicolini, M. (s.d.)

E-commerce, dati e fashion: cosa funziona. Moda e-Commerce:
<<https://ecommerce.moda/strategie-ecommerce/ecommerce-dati-fashion-cosa-funziona-e-migliorare-performance-nella-moda-online/>>.

Pinterest (s.d.)

Strategie creative per il marketing di moda e di stile. Pinterest Business:
<https://business.pinterest.com/it/style-fashion-brand-marketing_archived>.

Ratti, I. (s.d.)

Fashion Marketing: Che Cos'è E Com'è Cambiato Con La Digital Transformation.
Isabella Ratti-Style Coaching & Consulting:
<<https://isabellaratti.com/>>.

Scaglioni, A. (2020, Febbraio 26)

Ferragamo lancia il primo «virtual showroom» per vendere le nuove collezioni da remoto. Corriere della Sera – Economia:
<https://www.corriere.it/economia/aziende/20_febbraio_26/>.

Spolini, N. (2018, Novembre 29)

Stella McCartney: nuove frontiere della sostenibilità. Vogue Italia:

<[https://www.vogue.it/moda/article/stella-mccartney-so-stenibilita-moda-primav-
era-estate-2019?amp](https://www.vogue.it/moda/article/stella-mccartney-so-stenibilita-moda-primav-
era-estate-2019?amp)>.

Temkin, B. (2018, Giugno 4)

Report: What Happens After a Good or Bad Experience. Experience matters:

<[https://experiencematters.blog/2018/06/04/report-happens-good-bad-experience-
2018/](https://experiencematters.blog/2018/06/04/report-happens-good-bad-experience-
2018/)>.

Varlese, V. (2016, Novembre 28)

Cos'è la Digital Strategy, a cosa serve e a chi serve. Ninja Academy:

<<https://www.ninjacademy.it/digital-strategy-cose-a-cosa-serve-a-chi-serve/>>.

Ventrella, F. (2018, Marzo 8)

La storia di Supreme: come nasce un brand di successo. GQ Italia:

<[https://www.gqitalia.it/moda/trend/new/2018/03/08/la-storia-di-supreme-come-
nasce-un-brand-di-successo](https://www.gqitalia.it/moda/trend/new/2018/03/08/la-storia-di-supreme-come-
nasce-un-brand-di-successo)>.

Yoox Net-A-Porter Group (2019, Novembre 5)

Diventa il tuo avatar – Yooxmirror reloaded. Ynap:

<<http://www.ynap.com/it/news/diventa-il-tuo-avatar-yooxmirror-reloaded/>>.